

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of Employee Selection and Adaptation in a Selected Organization

Student: Bc. Renata Filipová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renata Filipová**
Studijní program: **NG208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Analýza výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Selection and Adaptation in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska procesů výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 24. dubna 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Renata Filipová', written over a horizontal dotted line.

Bc. Renata Filipová

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců	8
2.1	Řízení lidských zdrojů	8
2.2	Řízení lidí a jeho předpoklady	9
2.3	Řídící styly.....	10
2.4	Personální plánování.....	12
2.5	Získávání zaměstnanců	13
2.6	Analýza pracovního místa	14
2.7	Metody získávání zaměstnanců	15
2.7.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	16
2.7.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	17
2.8	Výběr zaměstnanců.....	18
2.8.1	Fáze výběru zaměstnanců	19
2.8.2	Metody výběru zaměstnanců	19
2.8.3	Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	22
2.9	Adaptace zaměstnanců	23
2.9.1	Význam adaptace	24
2.9.2	Fáze adaptace	25
2.9.3	Individuální časový plán adaptace	28
2.9.4	Adaptační program	29
2.9.5	Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru	29
2.10	Metody sociologického průzkumu.....	31
3	Charakteristika organizace	33
3.1	Historie banky „BR“ v České republice	33
3.2	Předmět činnosti	33
3.3	Etický kodex banky	34

3.4	Kodex chování mezi bankou a klienty	35
3.5	CSR – Corporate Social Responsibility.....	36
3.6	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců banky.....	36
3.7	Vývoj ročních mzdových nákladů	37
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	39
4.1	Procesní mapa výběru a adaptace zaměstnanců	39
4.2	Zahájení procesu přijetí nového zaměstnance	40
4.3	Využívané zdroje nových zaměstnanců.....	40
4.4	Průběh výběrového řízení	42
4.5	Vyhodnocení uchazečů	42
4.6	Nástup nového zaměstnance	42
4.6.1	Vstupní lékařská prohlídka	43
4.6.2	Pracovní smlouva.....	43
4.7	Vstupní školení zaměstnanců	43
4.8	Adaptace zaměstnanců	44
4.9	Dotazník.....	45
4.9.1	Analýza a vyhodnocení dotazníku	47
4.10	Účast na výběrovém řízení.....	67
5	Návrhy a doporučení	70
5.1	Proces výběru nového zaměstnance	70
5.2	Adaptace nového zaměstnance	71
6	Závěr	74
	Seznam použité literatury.....	76
	Seznam zkratk	79
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	

Seznam grafů

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Human resource management, neboli řízení lidských zdrojů, je v organizacích oblast, která patří k velmi dynamickým, komplikovaným a zároveň velmi citlivým, avšak neodmyslitelně patří ke každé organizaci. Managementu umožňuje zkvalitnit individuální i kolektivní přínos pro organizaci, tedy vytvářet prostředí, které umožňuje zajistit současné i budoucí pracovní činnosti. Jsou to právě lidé, kteří jsou pro organizaci nepostradatelným zdrojem a základní stavební jednotkou pro plnění cílů a toho, aby organizace na trhu vynikala a byla úspěšná. Důležitost vedení lidí zdůraznil i Tomáš Baťa ve svém výroku „Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

Tématem diplomové práce je velmi důležitá oblast procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizacích. Proces výběru nového zaměstnance do organizace je důležitý z hlediska efektu primarity, tedy prvního dojmu, který si uchazeč o organizaci tvoří. Je velmi důležité si uvědomit, že tak jako si organizace vybírá toho nejlepšího kandidáta, stejně tak si potencionální zaměstnanec vybírá organizaci. Je zapotřebí nezapomínat na princip, že celý proces je proces oboustranný, nikoliv jednostranný. To, jak bude mít organizace zvládnutý proces řízení lidí, může znamenat výraznou konkurenční výhodu na trhu. Výběrem správného zaměstnance je možné v organizacích předejít chybám, se kterými je spojen především čas a náklady, které jsou do nového zaměstnance investovány. Ne méně podstatný je pak také proces adaptace, který by měl znamenat to, že je zaměstnanec ztotožněn s kulturou organizace, jejími hodnotami a cíli. Takový zaměstnanec je schopen podávat požadovaný výkon.

Cílem diplomové práce je analýza způsobu, jakým probíhá proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. V případě zjištění určitých nedostatků v těchto procesech, budou na základě teoretických poznatků navrhnuté možné doporučení a připomínky, které by vedly ke zefektivnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. V první části bude pozornost zaměřena na teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Kapitola se zaměřuje na samotné řízení lidských zdrojů, které slouží ke zefektivnění celé organizace, činnosti personálního managementu, nebo objasnění rozdílných stylů řízení, se kterými se můžeme setkat. Pozornost je věnována především metodám získávání a výběru zaměstnanců, a jejich následné adaptace v organizaci.

V praktické části bude nejdříve představena organizace, ve které bude analýza současného stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců provedena. Pro analýzu těchto procesů bude zvolena jedna z pěti největších bank působící v České republice. Pro zachování anonymity bude v celé práci uváděn fiktivní název banky. V úvodu praktické části je charakterizována činnost banky, historie společnosti, zásady Kodexu etického chování, ke kterému banka přistoupila, nebo její aktivity v oblasti corporate social responsibility. Součástí této kapitoly je i vývoj průměrného počtu zaměstnanců banky a vývoj ročních mzdových nákladů.

Analýza personální činnosti banky v procesu výběru a adaptace zaměstnanců bude provedena na základě získaných interních dokumentů banky, a především na základě dotazníkového šetření. Analýza procesů výběru a adaptace bude zkoumána na pobočkové síti banky v regionu severní Morava. Pro lepší zhodnocení procesu výběru zaměstnanců do pobočkové sítě banky, se autorka zúčastní prvního kola výběrového řízení jako pozorovatel. Průběh a poznatky z tohoto uskutečněného výběrového řízení jsou rovněž zahrnuty v analytické části diplomové práce.

Na základě získaných poznatků z interních dokumentů, dotazníkového šetření a účasti na výběrovém řízení, budou navržena opatření, která by v bance mohla vést ke zlepšení analyzovaných procesů.

2 Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců

Organizace mohou efektivně vykonávat svou činnost pouze tehdy, pokud se jim podaří správně využívat zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Řízení lidských zdrojů má pro organizace klíčový význam, protože právě lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje a pro organizaci jsou nejcennějším a zpravidla i nejdražším zdrojem.

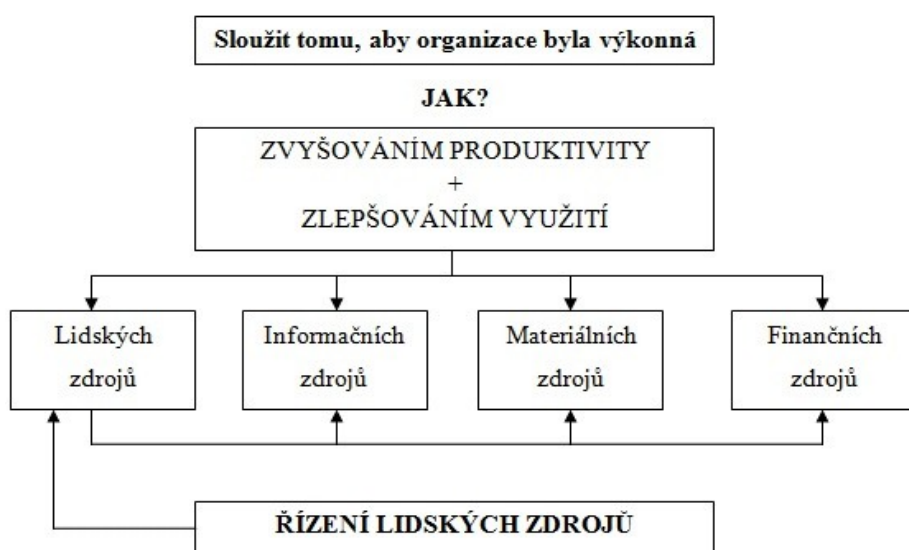
V této kapitole je pozornost věnována personální práci v organizaci, a to z hlediska řízení lidí, personálnímu plánování, získávání a výběru nejlepších zaměstnanců a jejich adaptaci v organizaci.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci, která se v zahraničí začala utvářet v průběhu 50. a 60. let. Dle Koubka (2007, s. 16) se řízení lidských zdrojů stává „jádnem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů neustále se zlepšující výkon organizace, rozvoj pracovních schopností a zlepšování využití zdrojů společnosti. Tuto definici zobrazuje obrázek 2.1.

Obr. 2. 1 **Obecný úkol řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Koubek (2007, s. 17)

Dle Koubka (2007) je v současnosti definováno pět hlavních úkolů řízení lidských zdrojů (tzv. „nový přístup“):

1. zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů,
5. zvýšení připravenosti na změny.

Aby organizace kvalitně dosáhla těchto úkolů, je zapotřebí, aby se zaměřila v oblasti řízení lidských zdrojů zejména na tyto aktivity:

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy,
- pomoc pracovníkům.

Koncepce dává do popředí všechny aktivity, které slouží k zefektivnění práce celé organizace. Klade důraz na péči o zaměstnance, která bude mít vliv na jejich pracovní výkon.

2.2 Řízení lidí a jeho předpoklady

Posláním a hlavní zodpovědností managementu je dosahovat cílů organizace, a to s přiměřenými náklady. Schopnost manažerů splnit stanovené cíle organizace je závislá na tom, jak samotní manažeři zvládnou rozsah své funkce (odborná dimenze), a v jaké míře ovládají personální dimenzi – tedy řízení lidí. Z odborného hlediska musí manažeři rozhodovat o tom, jaké pracovní postupy mají v organizaci komplementovat, jak práci zorganizovat, vytvářet strategii firmy. Personální činnost zahrnuje schopnost správného výběru zaměstnanců, zadávání úkolů, kontroly plnění úkolů, motivace zaměstnanců, zajištění

vhodných pracovních podmínek a v neposlední řadě velmi důležitá schopnost interpersonální komunikace.

Nároky na zvládání odborných procesů se mohou na jednotlivých místech značně lišit. Zvládnutí úkolů personálního managementu jsou pro veškeré manažerské funkce společné. Jedním z nejčastějších důvodů, kdy manažeři selhávají ve své funkci, je právě špatná schopnost řízení spolupracovníků.

Činnosti personálního managementu vyžadují sociální a komunikační schopnosti manažera – ten musí na zaměstnance organizace působit důvěryhodně, se zaměstnanci musí vhodně komunikovat, pomáhat a učit své podřízené a v neposlední řadě dobře vycházet s různými typy lidí, se kterými se v organizaci setká.

Jak popisuje Urban (2013) znalosti a schopnosti, na kterých je úspěšné řízení lidí v organizaci založeno, lze rozdělit do tří oblastí, které označujeme jako tři pilíře úspěšného řízení lidí. První pilíř, který vychází z poznatků psychologie práce a řízení, se zabývá znalostí osobních a situačních faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Osobní faktory jsou ty faktory, které si lidé na pracoviště přinášejí – tedy osobní vlastnosti, schopnosti a motivace. Způsob řízení, vedení a komunikace manažerů s pracovníky označujeme jako faktory situační.

Druhý pilíř poukazuje na jednání a komunikaci manažera se spolupracovníky. Tvoří tedy měkké a sociální schopnosti manažera. Jedná se zejména o zásady zadávání úkolů, schopnost správného předávání zpětné vazby, vytváření pozitivní motivace, rozvoje zaměstnanců, vedení týmů apod.

Třetí pilíř se zabývá řízením lidských zdrojů organizace, které může vyplývat z personální strategie podniku. Zahrnují se zde především postupy pro výběr zaměstnanců, stanovení jejich cílů, hodnocení výkonů, tvorbu mezd, přípravu plánu školení a koučingu, řízení změn.

2.3 Řídící styly

Jako řídící (manažerský) styl označujeme jednání vedoucích pracovníků, které se projevuje rozdílným důrazem na jednotlivé manažerské funkce a nástroje. Řídící styl se projevuje při jednání se zaměstnanci, rozhodování, zadávání úkolů, kontrole pracovníků a „osobním“ zájmu manažera o potřeby a požadavky svých podřízených. To, jak bude

manažer se svými podřízenými jednat, vychází především z jeho osobnosti, názorech na řízení a osobních zkušenostech. Často je však styl řízení v organizacích „nakažlivý“. Rozlišujeme tři řídicí styly manažerů:

- a) direktivní (autokratický),
- b) liberální,
- c) participativní (demokratický).

Direktivní styl řízení je založen na samostatném rozhodování vedoucího zaměstnance, který svým podřízeným dává příkazy spojené s hrozbou sankce při nesplnění. Základem tohoto řídicího stylu je předpoklad o tom, že lidé musí být k vyššímu výkonu donuceni – na základě odměny nebo trestu. Tímto stylem řízení se zaměstnanci nevedou k dlouhodobé výkonnosti, protože manažer nemůže dosáhnout jejich vnitřního zájmu a důvěry v organizaci. V situacích, kdy hrozí organizaci nebezpečí neúspěchu je však žádoucí, aby k tomuto stylu řízení přikročil každý manažer.

Liberální styl řízení znamená, že vedoucí zaměstnanec zasahuje do práce svých podřízených co nejméně, a ti mají široký prostor pro svá vlastní rozhodnutí. Vychází z názoru, že lidé jsou sami o sobě k práci dobře motivováni. Při aplikaci tohoto stylu řízení je nutné si dát pozor na zneužívání této „svobody“ podřízenými.

Demokratický styl řízení dává zaměstnancům možnost zúčastnit se důležitých rozhodnutí a sdělit své názory a hodnoty. Tímto stylem řízení vyjadřují manažeři důvěru ve své zaměstnance – jednají s nimi jako s partnery. Tento manažerský styl řízení je ze všech tří typů nejproduktivnější.

K efektivnímu řízení lidí však nikdy nepostačuje pouze jediný styl řízení. Manažerský styl by měl být určován požadavky pracovních úkolů a zaměstnanců, kteří daný úkol řeší. Manažer by měl přizpůsobit své chování dané situaci, což je označováno jako situační řízení.

„Situační řízení předpokládá, že konkrétní řídicí styl by měl být určen dvěma základními faktory. Tvoří je míra přímého usměrňování a motivační podpory, kterou vedoucí podřízeným poskytuje. Kombinace těchto faktorů, kterou by měl vedoucí volit tak, aby odpovídala schopnostem, zkušenostem a motivací zaměstnanců, vytváří čtyři situačně podmíněné řídicí styly. Ty jsou označovány jako direktivní řízení, koučování, podpora a delegování.“ (Urban, 2013, s. 20)

Direktivního řízení je vhodné využít u nových zaměstnanců, kteří se pracovním úkolům teprve učí. Naprosto nevhodné je aplikovat toto řízení u zkušených zaměstnanců,

kterým bychom tímto mohli naznačovat nedostatek důvěry. Je založeno na přesných postupech a instrukcích.

Koučování kombinuje přímé usměrňování s motivační podporou. Manažer zaměstnance často kontroluje, aby si ověřil správnost postupu, a pokud zjistí, že pracovníci potřebují pomoc, poskytuje jak přímé vedení, tak i povzbuzení zaměstnanců.

Podpurný řídicí styl je vhodný u zaměstnanců, kteří postrádají sebedůvěru, přestože své schopnosti již prokázali v praxi. Manažer může vyjádřit důvěru v názorech zaměstnance, čímž podpoří jejich sebedůvěru.

Delegování se používá u zkušených pracovníků, kteří jsou schopni samostatně a kvalitně plnit zadané úkoly bez přímého vedení a s nízkou motivační podporou.

Manažer by se měl snažit provést všechny zaměstnance přes tyto jednotlivé fáze situačního řízení do stádia špičkových pracovníků, u kterých je možné využívat delegování.

2.4 Personální plánování

Velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci je stanovení cílů, a zároveň stanovení metod, jak těchto cílů dosáhnout, čemuž se říká personální plánování. Jak tvrdí Koubek (2007, s. 93) „personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ Je nutné, a to jak z hlediska současnosti, tak budoucnosti, aby organizace měla zaměstnance:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Hlavním úkolem personálního plánování je tedy zajištění plnění všech úkolů řízení lidských zdrojů, čímž se zvyšuje konkurenceschopnost organizace a její prosperita. Personalisté v organizacích musí anticipovat nutnost pracovních sil, naplánovat jejich zdroje

krytí a uvažovat o rovnováze mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách. Dalším úkolem je zajištění rozvoje zaměstnanců a celková spokojenost zaměstnanců z vykonávané práce v dané organizaci. Pro to, aby byl proces personálního plánování kvalitní a efektivní, je nutné dodržet tyto principy:

- a) znalost a respekt strategie organizace,
- b) časová sladěnost procesu personálního plánování a procesu plánování činnosti organizace,
- c) personální plánování jako celoorganizační otázka.

Při činnosti personálního plánování je také dobré se zamyslet nad otázkou, na jak dlouho zaměstnance plánovat. V tržních podmínkách je důraz kladen na operativnější plánování. Dlouhodobé nebo střednědobé plánování je dobré pro vytvoření záměru organizace, než přesného plánu. Z dlouhodobého hlediska (horizont tří až pěti let) stačí organizaci hrubá představa o cílech firmy, ze které vyplývá potřeba zaměstnanců. Přesnější plánování je nutné v horizontu jednoho až dvou let. Jak tvrdí Koubek, „při plánování pracovníků je třeba přihlédnout i k tomu, jak obtížně se pracovník s danou kvalifikací získává a jak dlouho se musí ve firmě adaptovat na práci, než dosáhne požadovaného výkonu či schopností. V tržních podmínkách bývá na trhu práce přebytek nekvalifikovaných či málo kvalifikovaných pracovních sil, proto potřeba takových pracovníků se plánuje na poměrně krátkou dobu jednoho až tří měsíců. Problémy však bývají se získáváním kvalifikovaných řemeslníků a specialistů se středním odborným nebo vysokoškolským vzděláním. Musíme si je tedy pro firmu přece jen dlouhodoběji zajistit a musíme pro ně zajišťovat i práci. Tuto skutečnost je třeba brát v úvahu při stanovování firemních cílů a vytváření personálních plánů.“ (Koubek, 2007, s. 62)

2.5 Získávání zaměstnanců

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu výběru a adaptace nových pracovníků v organizaci. Výběr správného zaměstnance na to pravé místo je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, která spadají pod vedoucí zaměstnance.

„Zabezpečování pracovníků zahrnuje proces získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků. Zhodnocení procesu zabezpečování pracovníků znamená ohodnocení těchto postupů v organizaci z hlediska odborného (dodržení správného sledu jednotlivých postupů), právního (respektování platných právních norem), ekonomického (finanční aspekty procesu

přijímání a výběru pracovníků), psychologického (do jaké míry jsou lidé s těmito procesy spokojeni), organizačního (vhodné organizační uspořádání procesů a rozdělení činností a kompetencí u osob zabývajících se těmito procesy), souladu se strategií organizace a adaptace pracovníků.“ (Bláha a kolektiv, 2013, s. 95)

Základním předpokladem těchto hledisek je zavedení a respektování vhodné politiky řízení lidských zdrojů. Aby byl proces zabezpečení nových pracovníků efektivní, měly by být dodrženy jednotlivé kroky zobrazené na obrázku 2.2. Při řízení lidských zdrojů je nutné si uvědomit, že na výběru zaměstnanců může často záviset existence celé organizace.

Problematickou zaměstnávání pracovníků se zabývá také strategie Evropské unie. Cílem strategie je zvýšit míru zaměstnanosti u osob ve věku 20 až 64 let ze současných 69 % na 75 %.

Obr. 2. 2



Zdroj: Bláha a kolektiv (2013, s. 96)

2.6 Analýza pracovního místa

Přijetí nového pracovníka vyžaduje náležitou přípravu. V rámci této přípravy je nutné jasně vydefinovat pracovní místo, povinnosti, úkoly a odpovědnost nového zaměstnance. Správná charakteristika pracovního místa při samotném výběru zaměstnance pomůže, aby se firma opírala o vhodná kritéria, na jejichž základě bude kandidáty posuzovat.

Jak tvrdí Urban, „požadavky na nové zaměstnance lze rozčlenit do několika základních kategorií:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita,
- zdravotní stav.“ (Urban, 2013, s. 37)

Dále je vhodné si stanovit, které z těchto požadavků jsou vzhledem k charakteristice obsazovaného pracovního místa důležité, žádoucí a na které naopak nebude brán velký zřetel. V rámci této přípravy může vedoucí zaměstnanec zhodnotit stávající zaměstnance, kteří danou pozici v organizaci zastávají a vykazují dobré výsledky. Naopak je vhodné také zjistit důvody, proč zaměstnanci z dané pozice odchází nebo na ni selhávají. Tímto způsobem se může eliminovat chybovost při přijímání nových pracovníků. Čas, který se stráví nad charakteristikou obsazovaného pracovního místa a popisem profilu kandidáta, podstatně usnadní zbývající části výběrového procesu.

Mezi důležité předpoklady vhodného kandidáta na většinu obsazovaných pracovních pozic můžeme zařadit:

- pracovní nasazení,
- pracovní stabilita,
- pozitivní pracovní postoj,
- odpovědnost a loajalita,
- inteligence,
- motivace.

2.7 Metody získávání zaměstnanců

Po úspěšné analýze pracovního místa a profilu vhodného uchazeče se musíme zamyslet nad tím, kde a jak našeho nového pracovníka najdeme. Existuje několik metod, o které se můžeme opírat při hledání kvalifikovaných zaměstnanců.

2.7.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Zejména ve velkých organizacích je příhodné, aby se při hledání nových zaměstnanců manažeři podívali „do vlastních řad“. Tito kandidáti mají velkou výhodu – znají fungování, kulturu a hodnoty organizace. Naopak také organizace již zná silné a slabé stránky uchazeče. Výhodou této metody je také to, že je značně levnější a v širším hledisku vede k motivaci stávajících zaměstnanců. Tato metoda není vhodná v případech, kdy hledáme člověka, který bude schopen změnit dosavadní používané postupy.

V rámci interního výběrového řízení nejčastěji probíhá vypsání obsazované pracovní pozice s odpovídajícími požadavky a kvalifikací na intranet nebo jiný informační server, čímž se zaměstnanci dozví o volné pozici a v případě jejich zájmu mohou podat svou žádost na personální oddělení.

Především organizace ve vyspělých zemích upřednostňují obsazování pozic z interních zdrojů, z důvodu snadnějšího získání informací o uchazeči a kratšího adaptačního období.

V následující tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody výběru zaměstnanců z vnitropodnikových zdrojů.

Tab. 2. 1 **Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Výhody	Nevýhody
Nízká nákladovost.	Menší počet uchazečů.
Rychlost procesu.	Strach interních uchazečů, že se spolupracovníci a nadřízený dozví o jejich zájmu o jinou pozici.
Zpravidla kratší adaptační doba.	Nemožnost přijetí nových myšlenek od zcela nového uchazeče.
Nižší rizikovost při výběru vhodného uchazeče.	V případě odmítnutí může stávající zaměstnanec ztratit motivaci a odmítnutí si vzít osobně.
Motivace zaměstnanců.	
Využití zkušeností zaměstnance.	

Zdroj: vlastní zpracování

2.7.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pakliže organizace zjistí, že není možné obsadit danou pozici z vnitřních zdrojů, orientuje se na zdroje vnější. V rámci tohoto výběru je vhodná spolupráce s personálními agenturami, s úřady práce, využití možností internetu či možnost získání osobních doporučení od stávajících zaměstnanců.

Osobní doporučení

Schopného zaměstnance můžeme získat na základě doporučení kolegů, přátel či známých. Výhodou je, že můžeme věřit úsudku doporučujícího a předem získáme přesnější informace o uchazeči.

Internet

Nízká nákladovost, rychlost a efektivnost – to jsou přednosti, které skrývá internet. Pro nabídku práce můžeme využít vlastní webové stránky organizace nebo servery zaměřené na inzerci nabídky práce. Přes internet se o nabídce pracovního místa dozví velký počet potenciálních kandidátů, kteří na nabídku práce mohou jednoduše reagovat. Zveřejnění inzerátu na internetových stránkách nám umožňuje využít interaktivnost a velký rozsah, který můžeme využít.

Spolupráce s úřady práce

Zdroj uchazečů na úřadech práce je vhodný především pro méně kvalifikované pozice.

Personální agentury

Personální společnosti je vhodné použít při obsazování specializovaných pozic, u kterých existuje méně uchazečů na trhu práce. Je nezbytné, aby personální agentura byla dobře seznámena se samotnou společností a znala nároky obsazovaných pozic. Za služby agentury náleží individuální poplatek, který je dohodnut mezi agenturou a organizací.

Získávání zaměstnanců na vysokých školách

V dnešní době se jedná o poměrně běžnou metodu získání nových zaměstnanců, například pro práci na částečný úvazek po dobu, než kandidát dokončí studium vysoké školy.

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců mimo organizaci jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2. 2 **Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Výhody	Nevýhody
Možnosti získání nových talentů.	Vyšší náklady.
Nový zaměstnanec přináší nové názory, zkušenosti, impulzy.	Delší adaptační doba.
Větší počet uchazečů.	Riziko nepřijetí (nezapadnutí) do stávajícího kolektivu.
Noví zaměstnanci jsou výkonnější.	Vyšší riziko přijetí nesprávného uchazeče.

Zdroj: vlastní zpracování

„Při získávání externího personálu je nutné brát zřetel na antidiskriminační zákon. Ten má zabránit tomu, aby byli znevýhodňováni jednotliví uchazeči nebo zaměstnanci, např. kvůli svému etnickému původu, pohlaví, náboženskému vyznání, invaliditě, věku nebo sexuální orientaci.“ (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 33)

Organizace musí dbát na rovný přístup ke všem uchazečům z hlediska udržení dobrého jména a je nutné, aby přísně dodržovala právní předpisy, které jsou zakotveny v Zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, Zákoně č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, a v neposlední řadě Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce a Listinu základních práv a svobod.

2.8 Výběr zaměstnanců

Jak tvrdí Koubek: „úkollem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 166)

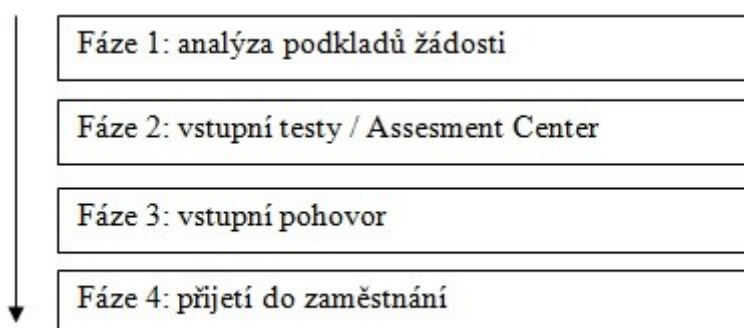
V rámci výběru zaměstnance tedy organizace musí dbát na odborné a osobnostní charakteristiky uchazečů, jejich potenciál, flexibilitu a co nejpřesněji posoudit schopnost uchazeče vykonávat danou práci. V předchozí kapitole byly definovány metody získávání

zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů. Je nutné zdůraznit, že výběr zaměstnanců a jeho metody jsou aplikovány pro všechny uchazeče stejně.

2.8.1 Fáze výběru zaměstnanců

Výběr nejvhodnějšího zaměstnance probíhá v několika fázích, přičemž v první fázi výběru jsou uchazeči roztržíděni podle hrubých kritérií, zatímco v dalších fázích výběru jsou uchazeči rozlišováni podle jemnějších kritérií. Jednotlivé fáze výběru personálu můžeme vidět na obrázku 2.3.

Obr. 2. 3 **Fáze výběru zaměstnanců**



Zdroj: Kaesler, Kaesler – Probstová (2013, s. 36)

2.8.2 Metody výběru zaměstnanců

Detailní rozbor životopisu

Jedna z prvních věcí, na kterou se zaměříme, je detailní rozbor životopisů jednotlivých uchazečů. Z něj se dozvíme informace týkající se především vzdělání a dosavadních pracovních zkušeností. Při hlubším zkoumání však můžeme zjistit i určitá rizika – například časté střídání zaměstnavatelů, různorodé pracovní pozice. O uchazeči nám napoví také struktura životopisu, vzhled a celková úprava obsahu. Vyhodnotit obdržené podklady uchazečů můžeme na základě metody tří skupin. Jednotlivé uchazeče rozdělíme do tří skupin:

- Skupina 1: vhodní uchazeči, kteří budou přizváni k osobnímu pohovoru,
- Skupina 2: relativně vhodní uchazeči, kteří by v případě nutnosti byli přizváni k osobnímu pohovoru,
- Skupina 3: nevhodní uchazeči.

Testy pracovní způsobilosti

Přijímací testy odhalí vlastnosti uchazečů, které se nedají zjistit ani z podkladů, ani při samotném pohovoru. Při výběru zaměstnanců se používají nejrozličnější druhy testů, které se liší svou validitou. Nejčastěji jsou používány testy inteligence, schopností, testy osobnosti, testy znalostí a dovedností.

Testy schopností zhodnocují již existující, ale i potenciální schopnosti uchazeče. Zaměřují se na mechanické schopnosti, prostorovou orientaci, vloh, ale také duševní schopnosti – někdy se proto překrývají s testy inteligence.

Testy znalostí a dovedností posuzují zejména odborné znalosti, kterým se uchazeč naučil při studiích, případně je již získal ze své předchozí praxe.

Testy osobnosti mají za úkol odhalit základní rysy povahy uchazeče, zájmy, jeho postoje.

Testy pracovní způsobilosti nikdy nejsou používány v rámci posouzení uchazečů samostatně, ale vždy ve spojení s jinou metodou výběru zaměstnanců.

Assesment Centrum

V dnešní době firmami velmi oblíbená metoda výběru. Jedná se o komplexní přístup výběru pracovníků, kdy je kladen důraz především na chování kandidátů ve skupině a při plnění skupinových nebo individuálních úkolů. Uchazeči plní zadané úkoly, které stimulují typické činnosti pro danou pracovní pozici, čímž se stanovuje poměrně přesná předpověď výkonu uchazeče. Zároveň se také uchazeči lépe seznámí s organizací a jejími hodnotami, čímž si mohou ujasnit, zda je pro ně práce vhodná či nikoliv. Uchazeči jsou při assesment centru posuzováni zpravidla vedoucími zaměstnanci a personalisty.

Nevýhodou této metody výběru zaměstnanců je vysoká finanční a časová náročnost, která vyplývá zejména z nutnosti účasti více kvalifikovaných hodnotitelů, nutnosti jejich důkladné přípravy, organizačního zajištění assesment centra nebo samotné komunikace s účastníky.

Jako dodatek se používají již dříve zmíněné osobní pohovory a testy.

Výběrový pohovor

Jedná se o nejpoužívanější a klíčovou metodu výběru zaměstnanců. Slouží zejména k získání bližších informací o samotném uchazeči, jeho zájmech a detailních informacích o předchozím zaměstnání. Zároveň uchazeče blíže seznámíme s povinnostmi, které jsou spjaté s pracovním místem, na které by případně mohl nastoupit, a podáme základní informace o organizaci podniku. Dle množství a struktury účastníků rozdělujeme výběrové pohovory na:

a) Individuální pohovor (1 + 1)

Je pohovor mezi uchazečem a zástupcem organizace v rámci obsazované pracovní pozice. Poskytuje dobrou příležitost k navázání bližšího kontaktu a navození otevřenější atmosféry. Je důležité dbát na objektivnost posouzení daného uchazeče. Je vhodné využít sérii individuálních pohovorů s různými představiteli podniku, nebo využít pohovor před panelem posuzovatelů.

b) Pohovorové panely

Tento druh pohovoru je tvořen uchazečem a zpravidla třemi až čtyřmi osobami, které jsou detailně seznámeni s požadavky pracovní pozice. Ve většině případů tvoří komisi linioví manažeři a personalista, někdy také psycholog. Je nutné, aby si členové komise předem vydefinovali svou roli při pohovoru. Výhodou tohoto typu pohovoru je možnost následné diskuze výběrové komise o uchazeči.

c) Postupné pohovory

Pro uchazeče znamená sérii pohovorů 1 + 1 s různými vedoucími zaměstnanci. Pro uchazeče je tento typ pohovoru velmi časově náročný a odpadá spontánnost odpovědí, jelikož otázky jednotlivých posuzovatelů se mohou opakovat.

d) Skupinový pohovor

Skupinový pohovor je tvořen jedním nebo více posuzovateli a skupinou uchazečů o pracovní pozici.

Reference

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“ (Armstrong, 2007, s. 365)

Tyto konkrétní informace o povaze předchozího zaměstnání, délce zaměstnání, důvodu odchodu uchazeče, jsou podstatné. Je však nutné zacházet s těmito informacemi s velkou obezřetností. Je vhodné zajistit reference od předchozích dvou zaměstnavatelů, a to z důvodu větší objektivity.

Referenci od předchozího nebo stávajícího zaměstnavatele může organizace získat pomoci písemné žádosti o průběhu pracovního vztahu s daným zaměstnancem, která může být standardizována ve formě formuláře. Vhodným způsobem získání referencí může být i za pomoci telefonu, což je rychlejší metoda získání referencí. Výhodou je také to, že má člověk tendenci přes telefon říct věci upřímněji, než když je má napsat.

2.8.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Finální fáze představuje samotný výběr zaměstnance, který nejlépe splňuje daná kritéria a naše očekávání a potvrzení nabídky zaměstnání vybranému uchazeči.

Vhodnou metodu výběru nových pracovníků ovlivňuje řada faktorů – například velikost organizace, organizační struktura nebo to, zda při výběru využijeme interních či externích zdrojů. Dle Ivanceviche (2004) si můžeme vypočítat tzv. koeficient výběru, který hodnotí vliv pracovního trhu na rozhodnutí týkající se výběru pracovníků. Koeficient výběru si vypočítáme dle vzorce

$$\text{Koeficient výběru} = \frac{\text{množství přijatých uchazečů}}{\text{celkový počet uchazečů}}. \quad (2.1)$$

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je v tom, jak je výběrové řízení efektivní. Pokud se koeficient blíží číslu 1, znamená to, že je výběrový proces krátký, málo detailní a tedy málo efektivní. Čím je hodnota ukazatele nižší, proces výběru je detailnější a organizace si při výběrovém řízení může vybírat z většího množství celkového počtu uchazečů.

Při výběru zaměstnance se každá organizace snaží najít toho nejschopnějšího zaměstnance – zde je však nutné dát si pozor na přecenění schopností nového zaměstnance. To by mohlo mít za následek jeho budoucí nespokojenost v organizaci a možnost jeho brzkého odchodu.

2.9 *Adaptace zaměstnanců*

Dle Slovníku cizích slov je význam slova adaptace definován jako přizpůsobení, přetvoření, úprava nebo přestavba. Obecně tedy adaptaci chápeme jako vlastnost jedince přizpůsobit se. Každý člověk má míru adaptability rozdílnou. To, jak rychle se jedinec přizpůsobí novým věcem, lidem, organizaci, je závislé na osobnostních předpokladech a důležité jsou také sociální podmínky, jako je pocit bezpečí, sounáležitosti nebo pracovního uspokojení.

„Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.“ (Kocianová, 2010, s. 131)

Proč je adaptace nových zaměstnanců v organizaci tak podstatná? Pro člověka je přijetí do nového zaměstnání velmi důležité životní rozhodnutí. Je to krok, který jim velmi pravděpodobně podstatně změní fungování a denní rutinu, na kterou byli doposud zvyklí. Pokud takové rozhodnutí člověk udělá, automaticky se musí ujišťovat o tom, že jeho rozhodnutí bylo správné. V případě, kdy by očekávání nového zaměstnance nebyla naplněna, takový člověk může dostat strach a může se cítit zraněn, podveden.

První měsíce v novém zaměstnání jsou pro člověka nejpodstatnější, vytváří si postoj vůči organizaci, který je velmi důležitý pro jeho další působení v zaměstnání. První dojem má také zásadní vliv na pracovní uspokojení zaměstnance. Jak uvádí Branham v jedné ze studií, „50 až 60 % pracovníků změní pozici během prvních sedmi měsíců v zaměstnání – jakmile jsou přijati, začínají se ohlížet po „lepších příležitostech“, jichž je na trhu práce stále dostatek. Jiná studie, provedena na vzorku 1 000 vedoucích pracovníků, odhalila, že 40 % nově přijatých manažerů selže během prvních osmnácti měsíců.“ (Branham, 2004, s. 144)

V organizacích se velmi často děje to, že po přijetí nového zaměstnance přestane vynakládat energii na zadaptování nového zaměstnance, protože již bere za samozřejmé, že je uchazeč přijat. Toto může vést k vytvoření špatného prvního dojmu, který je však velmi důležitý, a organizace ho už nikdy nebude mít šanci zopakovat.

Mezi nejběžnější chyby, které dělají zaměstnavatelé při přijetí pracovníka a jeho prvních dnech v organizaci, jsou například:

- dlouhé přednášky,

- neustálé vyplňování formulářů,
- pro zaměstnance není připraven stůl, mobilní telefon a další vybavení kanceláře,
- ignorace nového zaměstnance,
- přenechání nového zaměstnance v rukách pouze personálního oddělení bez přítomnosti manažera.

K těmto chybám dochází proto, že manažeři se věnují problémům nebo jiným věcem k řešení v organizaci, a na přijetí nového uchazeče často nemají čas a ani neuvažují nad tím, že by jej v organizaci měli přivítat. Je nutné si však uvědomit, že: „řádné přivítání nového zaměstnance je investicí do dlouhodobého udržování a jednoduše musí mít často přednost před jinými urgentními nebo zdánlivě důležitějšími záležitostmi.“ (Branham, 2004, s. 148)

2.9.1 Význam adaptace

Péče věnovaná adaptaci nových zaměstnanců je pro organizaci důležitá z následujících důvodů.

a) Snižování nákladů souvisejících s odchody nedávno přijatých zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou během prvních měsíců po přijetí do zaměstnání, je vysoká, a je nutné si uvědomit, že organizaci s tímto procesem vznikají nemalé náklady, které jsou spojeny zejména s:

- náklady spojené s fluktuací (na získání náhradních pracovníků),
- náklady na dočasné pokrytí práce na obsazovaném místě do doby, než je přijat nový zaměstnanec,
- náklady na zácvik,
- náklady na kontrolu nového zaměstnance.

Tyto náklady mohou být opravdu velké, a proto stojí za to se snažit o omezení takovýchto nákladů.

b) Zvyšování oddanosti

Oddaný pracovník se identifikuje s organizací, je ochoten a připraven pro organizaci usilovně pracovat a chce v ní pracovat i v budoucnu. U nových zaměstnanců hraje klíčovou roli první dojem z organizace, který je nutno neustále upevňovat.

c) Objasňování psychologické smlouvy

Armstrong definuje psychologickou smlouvu jako „kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“ (Armstrong, 2007, s. 201)

Při adaptaci nového zaměstnance by organizace měla informovat, co se od člověka očekává z hlediska norem chování a hodnot, která by měl zaměstnanec mít, aby se snížila možnost případného nedorozumění.

d) Urychlování pokroku v učení

Je nutné zajistit, aby vzdělávání nového zaměstnance bylo plánované a systematické již od prvního dne. Tak se co nejrychleji maximalizuje pomoc nového pracovníka při plnění cílů organizace.

e) Adaptace na sociální prostředí

Noví zaměstnanci se rychleji zařadí a bude se jim lépe spolupracovat, pokud proběhne v pořádku proces socializace – proces začlenění do společnosti.

2.9.2 *Fáze adaptace*

Proces adaptace je možné obecně rozdělit do tří fází. Aby byla adaptace a socializace nového zaměstnance úspěšná, měla by v těchto fázích organizace dodržovat následující doporučené body.

1. Fáze před nástupem

Je fáze anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo. V této fázi je nutné, aby se organizace (oddělení) začala připravovat na nového zaměstnance, ale také naopak, aby se nový zaměstnanec připravoval na jeho působení v nové organizaci. Proto je dobré, aby nový zaměstnanec již před prvním dnem, kdy se dostaví do zaměstnání, obdržel písemný materiál (např.: zaměstnanecká příručka) s detailními informacemi o všem, co by měl zaměstnanec znát. Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 397) „příručka pracovníka nesmí být příliš upovídaná, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát, a může být uspořádána podle následujících bodů:

- stručná charakteristika podniku – historie, výroby, organizace a vedení,

- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění,
- odměňování – mzdové / platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy, srážky ze mzdy,
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postup při stížnostech,
- postup při povyšování pracovníků,
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování a korespondování,
- pravidla pro používání elektronické pošty,
- cestovné a diety.“

Je nutné zajistit, aby pro nového zaměstnance bylo připraveno vybavení kanceláře, případně jiné potřebné pomůcky, které bude zaměstnanec k výkonu své práce potřebovat.

Je vhodné se domluvit s novým zaměstnancem, ještě před oficiálním nástupem, na osobní schůzce, kde si vzájemně manažer a zaměstnanec mohou odladit a přiblížit první týdny působení v organizaci, případně vyjasnit otázky zaměstnance.

Manažer by měl o skutečnosti, že se v kolektivu objeví nový pracovník, informovat také jeho budoucí blízké spolupracovníky. Všichni zaměstnanci by na tuto skutečnost měli být předem připraveni a nového zaměstnance na pracovišti by měli vhodně přivítat.

2. Nástupní fáze

Je fáze nástupu nového zaměstnance, srovnání očekávání organizace a zaměstnance, začátek orientačního období.

První den, kdy zaměstnanec přichází do zcela neznámého prostředí, je nutné dbát na několik zásad, které by měly být dodrženy:

- zaměstnanec musí být informován o čase, kdy se má dostavit a kde se má dostavit,
- osoba, se kterou se zaměstnanec setká jako první (recepční, vrátný), musí vědět o přibližném čase příchodu,
- tato osoba musí být rovněž informována, kde má zaměstnance doprovodit,
- v kolektivu by měl být nový zaměstnanec představen a přivítán,
- pro nového zaměstnance by měla být připravena osoba, která ho provede po celém pracovišti a důkladně seznámí s místy, které zaměstnanec bude potřebovat,
- zaměstnanec by se měl dozvědět informace o historii společnosti, jejím zaměření, kultuře společnosti a o vzájemných očekáváních.

Během prvních měsíců působení nového zaměstnance je nutné, aby měl zaměstnanec určenou osobu („kouč“), na kterou se může obracet v rámci pomoci, a která ho bude kontrolovat a fungovat jako instruktor při prvních měsících v zaměstnání.

Je nutné také sestavit plán školení a vzdělávání, které musí zaměstnanec vykonat. Druh a množství informací, které zaměstnanec v průběhu adaptace získá, závisí na povaze práce, postavení pracovního místa a povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází.

3. Integrační fáze

Je fáze překonání odborné a sociální integrace.

Koubek (2001) rozděluje orientaci zaměstnanců na linii formální a neformální. Formální orientace zaměstnanců je plánovitý proces, který je zabezpečován personálním útvarům a nadřízeným. Neformální proces je spontánní proces zabezpečován spolupracovníky, a pro adaptaci nového pracovníka je mnohdy daleko významnější a efektivnější. Orientace nových zaměstnanců se zaměřuje do tří oblastí:

- a) celoorganizační orientace, která je zaměřena na obecné informace a je společná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na charakter a obsah práce,
- b) útvarová orientace, která se týká dané organizační jednotky (pracovního týmu) a je zaměřena na detaily, jimiž se práce vyznačuje a odlišuje,
- c) orientace na konkrétní pracovní místo je diferencované dle přesného charakteru a obsahu práce.

2.9.3 *Individuální časový plán adaptace*

Je nutné si uvědomit, že pro nového zaměstnance je velmi obtížné zapamatovat a vstřebat informace, které získává během prvních dnů v zaměstnání. Proto je nutné sestavit individuální časový plán adaptace, který bude pro různá pracovní místa odlišný (časově i obsahově). Jak tvrdí Koubek (2001, s. 187) „proces adaptace musí být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientací.“

Podstatnou část tohoto procesu tvoří také formální a systematické hodnocení adaptačního období zaměstnance. Je nutné se zaměstnanci věnovat, a to zejména během prvních týdnů, měsíců v organizaci.

Hodnocení průběhu adaptace zaměstnanců může mít také pozitivní vliv na efektivitu adaptačního procesu. Průběžné zhodnocení procesu přináší důležitou zpětnou vazbu, na základě které je možné provést úpravu adaptačního plánu dle požadavků jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců se zabývá především tím, jak nový zaměstnanec vykonává svou práci, jak se ztotožnil s požadavky pracovního místa, jaké jsou jeho vztahy s lidmi, se kterými přichází do kontaktu, jaké jsou jeho konkrétní výsledky a cesty ke zlepšování výsledků. Během adaptačního období je nutné zhodnotit také spokojenost zaměstnance s prací, činnostmi, které vykonává, úkoly, které jsou mu kladeny, nebo spokojenost s kolektivem. Průběh adaptačního procesu je hodnocen zpravidla rozhovory zaměstnance s přímým nadřízeným. Tento rozhovor je vhodné uskutečnit dvakrát až třikrát během adaptačního období.

Nezbytnou součástí a ukončení adaptačního procesu nového zaměstnance tvoří závěrečné hodnocení, které hodnotí celkový průběh adaptace a možnosti budoucí kariéry v organizaci.

2.9.4 *Adaptační program*

Adaptační proces je systematický a důkladně promyšlený proces, a proto, aby byl tento proces úspěšný, měla by organizace realizovat adaptační programy. Bedrnová, Nový definují adaptační program jako „soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků. Zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů, které jsou v organizacích uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků.“ (2007, s. 523)

Adaptační program má písemnou podobu, díky čemuž mají všechny zúčastněné strany přehled o jednotlivých částech adaptace. Obsahem adaptačního programu může být například:

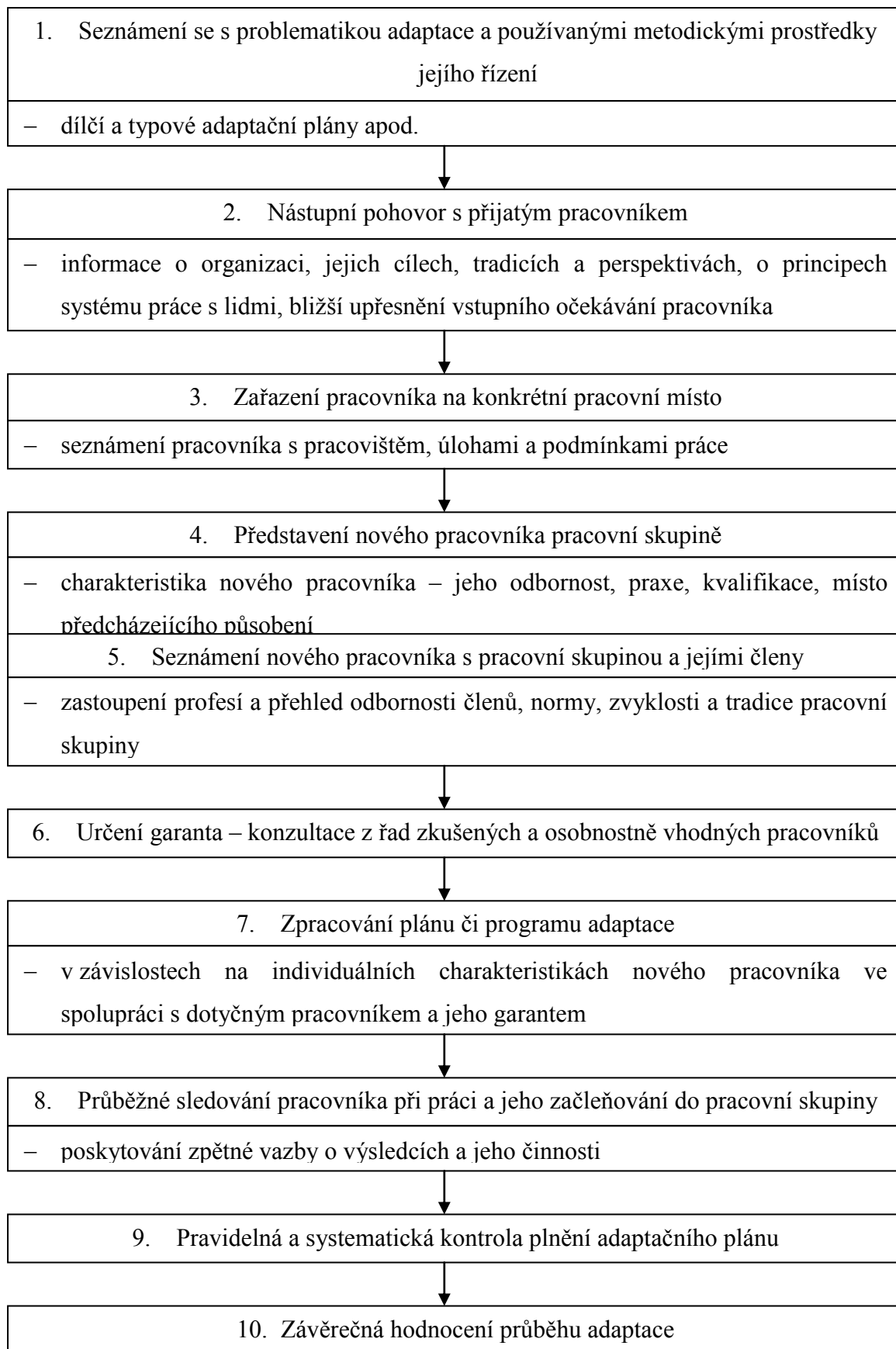
- absolvování zácvikového programu,
- absolvování vstupních školení,
- samostatné zvládání úkolů,
- vypracování projektu,
- studium organizačních norem,
- e-learningy.

Struktura a obsah adaptačního programu je individuální záležitostí organizace a také konkrétním pracovním místům. Program by však měl být efektivní, logický a systematický, aby novému zaměstnanci pomohl s co nejrychlejším zapracováním na nové pozici.

2.9.5 *Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru*

Podstatný vliv na adaptaci nového zaměstnance v organizaci má především bezprostřední nadřízený, který řídí a orientuje činnost, kterou zaměstnanec vykonává, pomáhá řešit problémy, které mohou nastat, a v neposlední řadě vyhodnocuje celý průběh adaptace.

Bedrnová, Nový (2007) uvádí schéma postupu manažera při řízení adaptačního procesu nového zaměstnance od přijetí zaměstnance až po závěrečné hodnocení adaptace.



Zdroj: Bedrnová, Nový (2007, s. 524)

Úkolem personálního útvaru je především vypracování časového a obsahového plánu adaptace pro jednotlivé skupiny pracovních míst, a vytvoření písemných materiálů pro potřeby adaptace.

V této souvislosti je mezi personálním útvarem a vedoucími zaměstnanci zapotřebí úzká spolupráce, která může vést ke zlepšování při vytváření dalších programů adaptace nových zaměstnanců v organizaci.

2.10 Metody sociologického průzkumu

K získání potřebných informací pro zpracování diplomové práce, bude využito několika metod sociologického průzkumu. Pro analýzu systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci je vybrána metoda dotazníkového šetření, které patří k nejpoužívanějším technikám statistického výzkumu. Výhodou dotazníkového šetření pro tazatele je, že během určené doby sesbírá velké množství dat. Tato data jsou relativně snadno a rychle zpracovatelná. Pro respondenty, kteří se účastní dotazníkového šetření, je výhodou především možnost anonymity. Nevýhodou dotazníkového šetření je především v získaných datech, která mohou být zkreslená a přibližná. V případě použití elektronických dotazníků je riziko, že tento elektronický průzkum osloví pouze menší vzorek respondentů (starší generace na tyto dotazníky nereagují). Otázky v dotazníku jsou sestaveny dle logické návaznosti z otevřených, uzavřených nebo polootevřených otázek. Je důležité, aby otázky byly pro respondenty srozumitelné.

Pro lepší zhodnocení procesu výběru zaměstnanců bude v práci využita metoda pozorování, kdy se autorka zúčastní prvního kola výběrového řízení. Pozorování bude prováděno tak, aby nenarušilo v celém průběhu konání výběrové řízení. Výhodou pozorování je bezprostřední kontakt s respondentem a to, že pozorovatel takto může zaznamenat určité změny v chování, které se mohou projevit během celého výběrového řízení. Pozorování patří mezi nejdetailnější metody sociologického výzkumu. Nevýhodou pozorování je především jeho časová náročnost. V rámci zpracování údajů může také dojít ke zkreslení skutečnosti pozorovatelem.

V neposlední řadě bude provedena analýza interních dokumentů banky „BR“, které byly pro účely zpracování diplomové práce bankou poskytnuty.

V závěru praktické části diplomové práce bude využita metoda indukce, která umožňuje formulovat obecné závěry a doporučení na základě provedených výzkumných metod.

3 Charakteristika organizace

Pro zpracování analýzy procesu výběru a adaptace zaměstnanců byla vybrána jedna z pěti největších bank České republiky. Přesný název banky v diplomové práci nebude zmiňován a bude uváděn fiktivní název banky „BR“, z důvodu zachování její anonymity.

3.1 Historie banky „BR“ v České republice

Na českém trhu působí banka „BR“ již od roku 1993, jako poskytovatel bankovních služeb pro soukromou a podnikovou klientelu. Od banky s 39 zaměstnanci a dvěma pobočkami v roce 1993 se díky úspěšnému růstu stala pátou největší bankou na českém trhu. Dnes obsluhuje klienty ve více než 120 pobočkách po celé České republice.

S celkovými aktivy téměř 200 miliard Kč se tato banka řadí mezi pět největších bank v České republice.

Důležitým milníkem působení banky „BR“ v České republice bylo v roce 2006 zahájení fúze s jinou bankou. Tento integrační proces byl úspěšně dokončen v létě 2008.

Banka „BR“ se zaměřuje především na prémiové klienty (klienti s vyššími příjmy), a klade důraz zejména na kvalitu poskytovaných služeb, širší produktové nabídky a kvalitní finanční plánování. Již od počátku svého působení na českém trhu nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech.

Organizační struktura banky „BR“ je uvedena v Příloze č. 1.

3.2 Předmět činnosti

Banka „BR“ byla zapsána do Obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze dne 25.6.1993. Hlavní činnosti banky vyplývají z bankovní licence ČNB:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- finanční pronájem (leasing), tuto činnost banka v současnosti přímo nevykonává,
- platební styk a zúčtování,
- vydávání a správa platebních prostředků,

- poskytování záruk,
- otevírání akreditivů,
- obstarávání inkasa,
- poskytování investičních služeb,
- vydávání hypotečních zástavních listů,
- finanční makléřství,
- výkon funkce depozitáře,
- směnářská činnost (nákup devizových prostředků),
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci,
- zprostředkování doplňkového penzijního spoření.

3.3 Etický kodex banky

Etický kodex uvádí základní hodnoty banky a základ její firemní kultury. Ta je v souladu se zákony a zaměřuje se především na etické principy. Etický kodex zaručuje, aby chování zaměstnanců banky splňovalo nejvyšší standardy, založené na určitých hodnotách.

Mezi hodnoty etického kodexu banky patří:

- orientace na zákazníka,
- profesionalita,
- kvalita,
- vzájemný respekt,
- iniciativa,
- týmová spolupráce,
- bezúhonnost.

Dodržování hodnot etického kodexu slouží k udržení a dalšímu budování dobrého jména celé banky.

3.4 Kodex chování mezi bankou a klienty

Kodex chování mezi bankami a klienty vydala Česká bankovní asociace v roce 2005. V tomto kodexu jsou upraveny vzájemné vztahy mezi bankou a klienty.

Ke Kodexu chování přistoupila banka jako jedna z prvních v České republice, jeho podmínky plní od 1. dubna 2006. Motivem Kodexu chování je poskytnout klientům dostatečný přístup k informacím a udržovat vysoký standard chování. Kodex chování zajišťuje klientům především právo na získání informací.

Mezi nejdůležitější body Kodexu chování patří:

- „klient má právo požadovat přiměřené informace a vysvětlení a banka mu musí poskytnout maximum informací,
- klient má právo odmítnout zasílání reklamy, a může tak učinit kdykoli,
- uzavírá-li banka pobočku, musí o tom klienta s předstihem informovat,
- při potížích se splácením úvěru má klient nárok na informaci, jak situaci řešit,
- klient má právo na informaci, v jakých termínech a jak často jsou účtovány jednotlivé poplatky, má rovněž právo na informaci, jak chránit přístup ke svému účtu,
- klient má právo na to, aby mu banka k uzavírané smlouvě přiložila část či výňatek ze sazebníku, smí rovněž získat platný kompletní sazebník nebo do něj nahlédnout a žádat o vysvětlení,
- od přistoupení k sazebníku banka udržuje vnitřní databázi svých sazebníků a na požádání klientovi poskytne informace, jaké ceny za konkrétní službu v minulosti účtovala,
- o změnách sazebníku informuje banka vhodným způsobem nejméně 30 dní před datem účinnosti,
- klient má právo na informaci o tom, jak má postupovat, není-li spokojen se službou, zároveň má právo vědět, jak bude banka při reklamaci postupovat a jak dlouho bude vyřízení stížnosti trvat.“ (Česká bankovní asociace, Standardy bankovních aktivit, Kodex chování mezi bankami a klienty)

3.5 CSR – Corporate Social Responsibility

Banka si přeje poskytovat kvalitní služby nejen svým klientům, ale je si vědoma i své společenské odpovědnosti. V oblasti sponzoringu se zaměřuje především na vzdělání (od mateřských až po vysoké školy), charity, kulturní a sportovní programy nebo zdravotní projekty. Částka, která je ročně vynaložena na podporu těchto projektů, se pohybuje okolo dvou miliónů korun.

Hlavní aktivity v oblasti CSR banka směřuje do projektů jako např.: Dobrý anděl (pomoc rodinám s dětmi, kde některý člen rodiny trpí rakovinou a rodina se tím dostala do finanční krize), Konto bariéry (pomoc handicapovaným spoluobčanům), Pomozte dětem (dlouhodobý projekt České televize a Nadace rozvoje občanské společnosti) nebo Česká inovace (podpora a dlouhodobý rozvoj inovací a inovační kultury).

3.6 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců banky

V tabulce 3.1 je zachycen vývoj průměrného počtu zaměstnanců banky od roku 2004 až do roku 2013.

Tab. 3. 1 Průměrný počet zaměstnanců banky

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zaměstnanci	1 222	1 278	1 336	1 627	2 202	2 590	2 836	2 919	2 895	2 821
Členové představenstva banky	5	5	6	7	7	7	6	6	6	6
Členové dozorčí rady	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Ostatní členové vedení	51	54	41	61	63	57	27	26	23	26

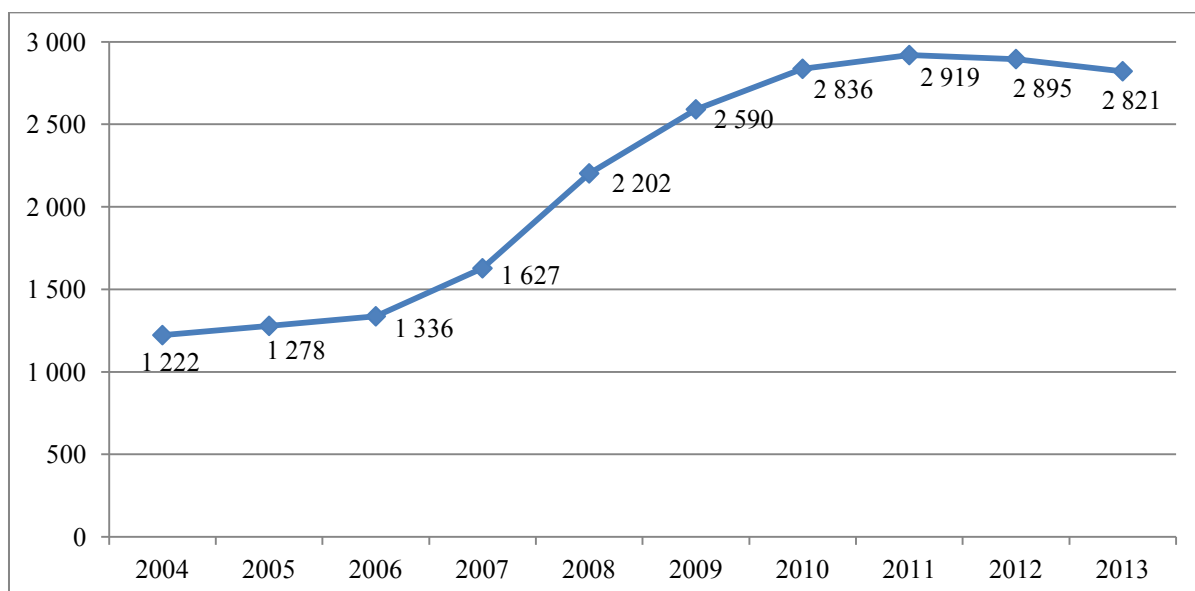
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

Z tabulky 3.1 je zřejmý rostoucí trend meziročního průměrného počtu zaměstnanců v období let 2004 až 2011. Největší procentuální nárůst počtu zaměstnanců je v roce 2008, kdy se jejich počet zvýšil o 35,34 % oproti předchozímu období. Tento nárůst počtu zaměstnanců je způsoben především završením fúze s jinou bankou v létě tohoto roku. Další významný nárůst je zaznamenán v následujícím roce 2009, kdy došlo ke zvýšení průměrného stavu o 17,62 % průměrného stavu zaměstnanců. V tomto roce byl růst počtu zaměstnanců způsoben především zvyšujícím se počtem poboček, zahájením nových projektů a rozšířením útvaru vymáhání pohledávek.

Od roku 2010 již tempo růstu průměrného počtu zaměstnanců zpomalovalo, a v letech 2012 a 2013 dokonce průměrný počet zaměstnanců mírně klesl.

Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v období 2004 – 2013 je zaznamenán v grafu 3.1.

Graf 3. 1 Průměrný počet zaměstnanců banky



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

3.7 Vývoj ročních mzdových nákladů

Celkové roční mzdové náklady a jejich rozpad na položky mzdy a platy, sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady na zaměstnance je znázorněn v tabulce 3.2. Vývoj ročních mzdových nákladů je zachycen za období let 2006 až 2013.

Tab. 3. 2 Vývoj ročních mzdových nákladů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdové náklady	1 126 188	1 650 409	2 341 484	2 457 735	2 619 554	2 998 217	2 909 934	2 828 323
Mzdy a platy	816 447	1 201 530	1 755 105	1 854 437	1 977 718	2 212 748	2 201 935	2 092 273
Sociální a zdravotní pojištění	279 959	405 407	493 647	524 691	552 675	698 099	636 323	630 702
Ostatní náklady na zaměstnance	29 782	43 472	92 731	78 607	89 161	87 424	71 676	105 348

údaje v tis. Kč

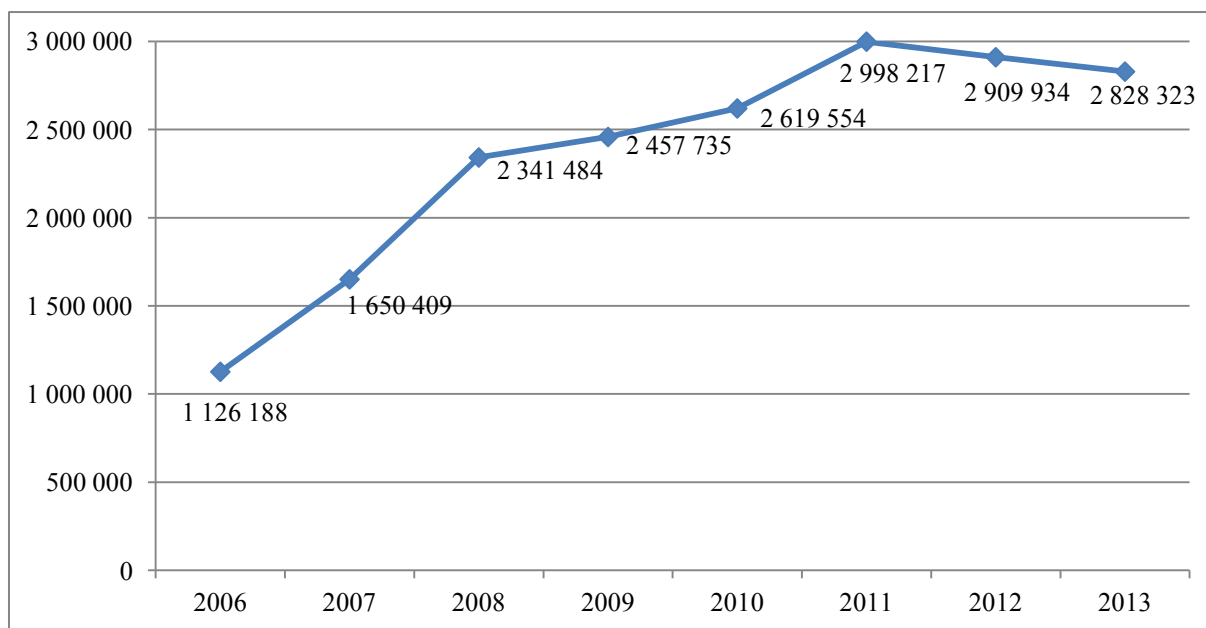
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

Vývoj ročních mzdových nákladů koreluje s vývojem průměrného počtu zaměstnanců banky. V letech 2006 až 2011 se roční mzdové náklady úměrně zvyšovaly s přibývajícím počtem zaměstnanců.

Nejvyšší nárůst ročních mzdových nákladů je zaznamenán v roce 2008, kdy také došlo k nejvyššímu nárůstu počtu zaměstnanců. Zvýšení mzdových nákladů v tomto roce bylo oproti předchozímu období o 41,87 %.

Vývoj ročních mzdových nákladů je graficky znázorněn v grafu 3.2.

Graf 3. 2 **Vývoj ročních mzdových nákladů**



údaje v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

Z grafu je patrné, že vývoj mzdových nákladů je přímo úměrný vývoji průměrného počtu zaměstnanců v organizaci.

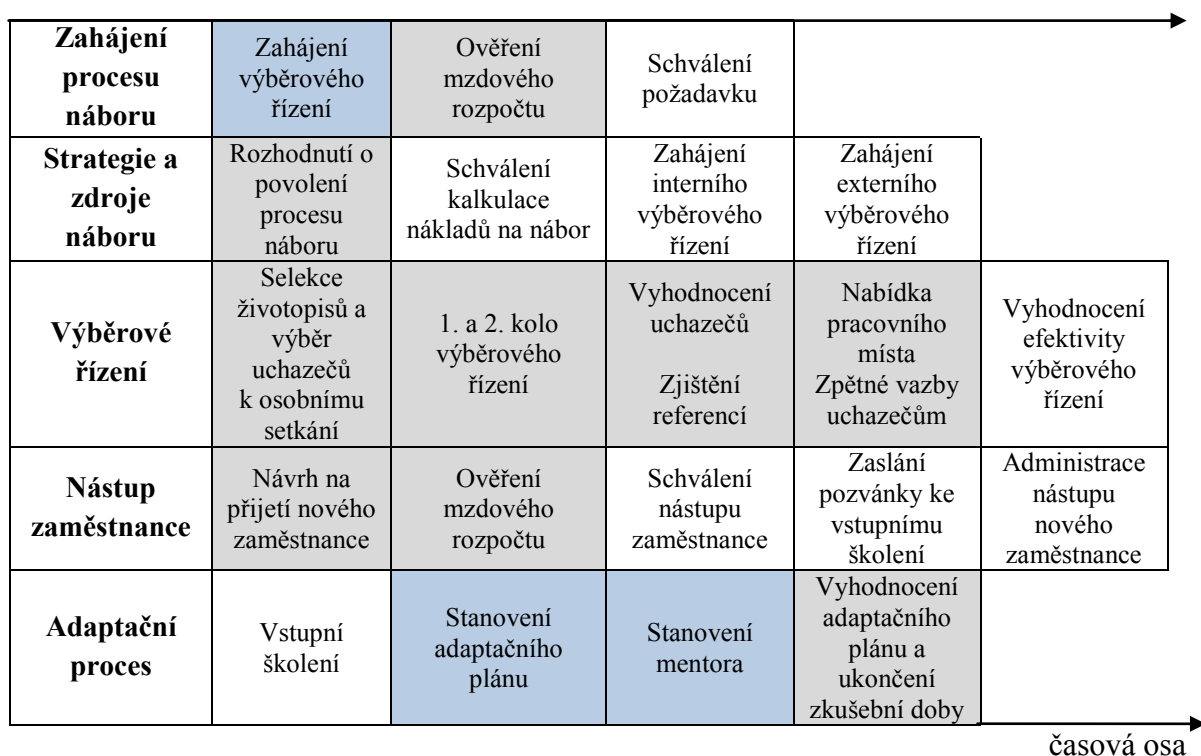
4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole je podrobně analyzována personální činnost banky „BR“ v procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců v organizaci.

4.1 Procesní mapa výběru a adaptace zaměstnanců

Na obrázku 4.1 je zobrazena procesní mapa, kde je vyobrazen celý proces výběru nových zaměstnanců až po jejich adaptační proces. Doba, která je nutná pro celkový průběh výběru a adaptace zaměstnanců je rozdílná dle pozice, o kterou se při náboru nového zaměstnance jedná.

Obr. 4. 1 **Procesní mapa výběru a adaptace nových zaměstnanců**



Aktivita HR
Aktivita nadřízený
Aktivita HR a nadřízený

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

4.2 Zahájení procesu přijetí nového zaměstnance

Zahájení přijetí nového zaměstnance předchází aktivita přímého nadřízeného (manažera), který oznámí požadavek na obsazení volného pracovního místa. Tento požadavek je zadáván přes interní aplikaci banky. Pokud je tato žádost schválena ze strany HR oddělení, je zahájeno výběrové řízení a volí se nejlepší strategie z hlediska zdroje náboru.

4.3 Využívané zdroje nových zaměstnanců

První uvažovanou variantou zdroje výběru nového zaměstnance je interní výběrové řízení. Nově obsazované pozice banky jsou zobrazeny na intranetu pro stávající zaměstnance. Zaměstnanec se může přihlásit na interní výběrové řízení, pokud na své současné pozici působí minimálně po dobu jednoho roku. Každý zaměstnanec, který se přihlásí na volnou pracovní pozici, je seznámen s průběhem i výsledky interního výběrového řízení. Pokud je interní kandidát ve výběrovém řízení vybrán, dohoda o přestupu v rámci banky probíhá se stávajícím nadřízeným, novým nadřízeným a zástupcem HR oddělení.

Pakliže v bance není vhodný interní kandidát pro obsazovanou pozici, je nutné vybírat ze zdrojů externích. Velmi často je v bance „BR“ využíváno doporučení stávajících zaměstnanců na vhodného uchazeče pro konkrétní pracovní pozici (tzv. program „doporuč známého“). Pokud je doporučený kandidát přijat na danou pozici, stávající zaměstnanec za toto doporučení obdrží finanční odměnu. Mezi další zdroje externího náboru zaměstnanců dále patří:

- inzerce na internetu,
- spolupráce s personálními agenturami,
- spolupráce s vysokými školami,
- veletrhy pracovních příležitostí v ČR (jobfairs).

Banka při výběru nových zaměstnanců využívá několik metod, které umožňují vybrat ty nejlepší uchazeče. Během celého průběhu výběru se může uchazeč kdykoliv dobrovolně rozhodnout pro ukončení výběrového řízení, v případě, že mu něco na organizaci či obsazované pozici nevyhovuje.

Uchazeči mohou volné pracovní pozice sledovat na internetových stránkách banky. V případě zájmu o pracovní místo mohou na nabídku jednoduše reagovat přímo na internetových stránkách. Na obrázku 4.2 je zobrazen formulář, který uchazeči vyplňují

pro zařazení do výběrového řízení obsazované pozice. Uchazeči vyplňují základní osobní údaje, průvodní dopis a jako přílohu vkládají životopis.

Obr. 4. 2

Formulář pro uchazeče o volnou pozici

Jméno: *	<input type="text"/>
Příjmení: *	<input type="text"/>
E-mail: *	@ <input type="text"/>
Telefon: *	<input type="text"/>
Nejvyšší dosažené vzdělání *	<input type="text" value="vyberte"/>
Dosavadní praxe *	<input type="text" value="vyberte"/>
Jazykové znalosti - angličtina *	<input type="text" value="vyberte"/>
Další jazykové znalosti	<input type="text" value="vyberte"/>
Požadovaný plat: *	<input type="text"/> (v Kč)
Datum možného nástupu: *	<input type="text"/>
Kde jste se o nás dozvěděli? *	<input type="text" value="vyberte"/>
Průvodní dopis:	<div><div></div></div>
Životopis: *	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> <input type="button" value="Soubor nevybrán"/>
Příloha 1:	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> <input type="button" value="Soubor nevybrán"/>
Příloha 2:	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> <input type="button" value="Soubor nevybrán"/>

Zdroj: internetové stránky banky

Poté, co uchazeč takto reaguje na nabídku volného pracovního místa, obratem je mu zaslán e-mail s potvrzením o doručení zaslaných informací.

Následně dochází ve spolupráci HR a manažera k selekci životopisů. Při posuzování životopisů se porovnávají požadavky dané pozice a zkušenosti kandidáta, jak často uchazeč mění zaměstnavatele, délka předchozích pracovních poměrů, pracovní náplň předchozích činností. Vybraní uchazeči jsou telefonicky kontaktováni HR specialistou a jsou přizváni do 1. kola výběrového řízení. Tato pozvánka na výběrové řízení je uchazečům také odeslána e - mailem.

4.4 Průběh výběrového řízení

Výběrová řízení jsou obvykle dvoukolová. Výběrová řízení organizuje banka „BR“ samostatně bez externích agentur. V rámci prvního kola výběrového řízení je využíváno skupinového výběrového řízení – tzv. assesment centra. Zde se uchazeči setkávají s HR specialistou a přímým nadřízeným, který do svého týmu hledá nového zaměstnance. V rámci assesment centra se uchazeči setkávají s úkoly, které jsou běžné na obsazované pozici.

Druhé kolo výběrového řízení je formou osobního pohovoru s přímým nadřízeným. Cílem tohoto osobního pohovoru je informovat uchazeče o podrobnostech, které se týkají především druhu pracovního poměru, zkušební době, mzdových podmínek, systému adaptace a vzdělávání nových zaměstnanců, vhodné datum nástupu uchazeče do zaměstnání nebo benefitech, které banka pro zaměstnance poskytuje (např.: příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravenky, pět týdnů dovolené, zvýhodněné bankovní produkty, slevy u vybraných společnostech, příspěvek na volný čas).

Nabídce pracovního místa předchází reference z předchozího zaměstnání, která je uskutečněna v rámci telefonického ověření u předchozího přímého nadřízeného zaměstnance.

4.5 Vyhodnocení uchazečů

Na základě uskutečněného výběrového řízení a úspěšným potvrzením referencí z předchozího zaměstnání, je organizací vybrán uchazeč, který nejlépe odpovídá požadavkům pracovního místa. O přijetí je uchazeč informován telefonicky HR specialistou. Pokud uchazeč s přijetím na pracovní pozici rovněž souhlasí, je mu přijetí potvrzeno elektronicky e - mailem, kde dostává další instrukce, které jsou nutné před samotným nástupem do banky „BR“. Také uchazeči, kteří při výběrovém řízení nebyli úspěšní, mohou na vyžádání získat zpětnou vazbu od HR specialisty, který se výběrového řízení účastnil.

4.6 Nástup nového zaměstnance

Administraci nástupu nového zaměstnance řeší v souladu s pokyny přímého nadřízeného HR specialista. Na základě požadavku manažera je připravena pracovní smlouva, mzdový výměr a popis pracovního místa.

Nově přijatému zaměstnanci je zaslán e-mailem k vyplnění osobní dotazník viz. Příloha č. 2. Rovněž jsou vyžádány dokumenty o ukončeném vzdělání, výpis z rejstříku trestu a nový zaměstnanec musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře banky „BR“.

4.6.1 Vstupní lékařská prohlídka

Vstupní lékařská prohlídka je dodržována na základě Zákona č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách, § 59. Vstupní lékařskou prohlídku musí nový zaměstnanec absolvovat nejdříve měsíc před nástupem a nejpozději jeden den před nástupem. Zaměstnanec je povinen si ke smluvnímu lékaři obstarat výpis karty svého ošetřujícího praktického lékaře (poplatek za vystavení výpisu zdravotní karty je bankou následně uchazeči proplacen).

Pokud by uchazeč vstupní lékařskou prohlídku nepodstoupil nebo byl ošetřujícím lékařem shledán za nezpůsobilého pro výkon práce, přijetí takového uchazeče by bylo zamítnuto.

4.6.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu s nově přijatým zaměstnancem podepisuje a dojednává odpovědný HR specialista. Pracovní smlouvu HR specialista připravuje na základě informací, které zaměstnanec uvedl v osobním dotazníku.

Pracovní smlouva s novým zaměstnancem je uzavírána na dobu určitou, a to na dobu jednoho roku. V případě spokojenosti zaměstnavatele se zaměstnancem je obvykle nabídnuta zaměstnanci smlouva na dobu neurčitou.

4.7 Vstupní školení zaměstnanců

Vstupní školení zaměstnanců banky „BR“ je velmi individuální dle typu pozice, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Vstupní školení, která se týkají např.: politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení compliance nebo prevence legalizace výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, jsou však pro všechny zaměstnance povinná. Tato školení obvykle probíhají v den nástupu do zaměstnání, po podpisu pracovní smlouvy.

Zaměstnanci se také seznamují s vizí banky, strategií a hodnotami, které zastává. V rámci prvního dne v zaměstnání se také zaměstnanci mohou seznámit s generálním ředitelem nebo členy představenstva.

Nový zaměstnanec, který je přijat do pobočkové sítě, prochází základním dvoutýdenním vstupním školením, které je zaměřeno na základní produkty, procesy a aplikace banky „BR“. Pro nové zaměstnance je obrovskou výhodou, že si aplikace mohou na tomto vstupním školení vyzkoušet v jejich testovacím prostředí. Zaměstnancům jsou zadávány samostatné úkoly tak, aby si mohli vše řádně vyzkoušet.

Dalším zdrojem informací pro nové zaměstnance jsou e-learningová školení, které je zaměstnanec povinen absolvovat v interní aplikaci banky. Na konci těchto e-learningů jsou obvykle testy s otázkami na dané téma, ve kterých si zaměstnanec své znalosti ověří.

Na další specifická školení (např.: prodejní dovednosti, telefonické dovednosti) se může zaměstnanec přihlásit se souhlasem svého nadřízeného přes interní aplikaci banky. Tato školení závisí na potřebách zaměstnance.

Pakliže má stávající zaměstnanec potřebu si určitou oblast své práce zopakovat nebo se zdokonalit v jiné oblasti, opět se může kdykoliv na vypsané školení přihlásit.

4.8 *Adaptace zaměstnanců*

Adaptační proces zaměstnanců je odlišný dle toho, na jakou pozici zaměstnanec nastupuje. Odlišnosti je možno sledovat jak v celkové délce adaptačního období, tak i v povinných školeních, které zaměstnanec musí absolvovat.

Banka „BR“ má pro jednotlivé pobočkové pozice sestaven adaptační plán. Na manažerovi pobočky je, aby byl adaptační plán s novým zaměstnancem dodržován a průběžně se zaměstnancem vyhodnocován.

V rámci adaptačního období se nový zaměstnanec musí zúčastnit již zmíněného vstupního školení, ve kterém získává základní přehled o bankovních produktech banky a aplikacích banky, které bude využívat. Naučí se, jak přesně zadávat informace od klientů do bankovních systémů, jak zadávat úvěrové žádosti, nebo co při žádostech o úvěrový produkt u klientů banky požaduje.

Informací, které na vstupním školení zaměstnanec získává je opravdu celá řada. V rámci prvních dnů na pobočce je úkolem nového zaměstnance tzv. stínování činnosti

kolegů, kteří vykonávají běžnou činnost s klientem a nový zaměstnanec pozoruje, na co se klienta ptát a co zadávat do aplikací banky. Postupně by se tato činnost měla obrátit. Nový zaměstnanec by tedy měl vést rozhovor s klientem a kolega mu má být „nápomocen“. Takto se velmi rychle nový zaměstnanec naučí jak servisní, tak prodejní záležitosti, které se na pobočce běžně dělají.

Nový zaměstnanec si v průběhu prvních dní na pobočce musí projít také e-learningové kurzy, které jsou pro něj dostupné v interní aplikaci banky. Ty jsou pro něj zdrojem cenných informací i postupů a slouží opět tomu, aby se zaměstnanec nové věci naučil co nejdříve.

S ředitelem pobočky nový zaměstnanec absolvuje seznámení s motivačním systémem banky a vysvětlení standardů chování na pobočce, jak ve vztahu ke klientům, tak i všem kolegům na pobočce. Součástí standardů chování je také povinný dress code, se kterým je nový zaměstnanec rovněž seznámen.

Postupně jsou novému zaměstnanci, ze strany ředitele pobočky, zadávány úkoly jako navolávání schůzek s klienty, zaměstnanci je přidělen obchodní plán pro prodej klíčových produktů banky a zaměstnanec musí být schopen samostatně realizovat servis produktů banky.

4.9 Dotazník

Pro zjištění spokojenosti stávajících zaměstnanců s procesem výběru a adaptace v bance „BR“ bylo zvoleno dotazníkové šetření. Jednotlivé otázky dotazníku byly sestaveny tak, aby bylo možné z něj následně vyhodnotit skutečnosti a případnou spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s tímto velmi důležitým procesem v organizaci. Celá verze dotazníku je umístěna v Příloze č. 3.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na pobočkové síti v kraji severní Moravy. Dotazník byl sestaven v elektronické podobě a dotazníkové šetření bylo uskutečněno od 9.2.2015 a ukončeno bylo 28.2.2015. Zaměstnanci pobočkové sítě byli osloveni e-mailem pro vyplnění krátkého dotazníku, ve kterém se nacházel odkaz, který je následně přesměroval na dotazník.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit co nejpresněji informace týkající se průběhu výběrového rozhovoru, spokojenost s průběhem výběrového řízení, zda probíhala po nástupu adaptace, kdo adaptaci zaměstnance vedl a další skutečnosti.

Na pobočkové síti v severní Moravě se setkáváme se sedmi pracovními pozicemi, které zaměstnanci mohou zastávat. Bankéř provozu je člověk, který zodpovídá především za pokladní činnost pobočky. Má na starosti dostatečné množství hotovosti na pobočce, odvody nebo dotace hotovosti zprostředkující agenturou, přijímání hotovostních vkladů klientů, výběry hotovosti klientů nebo směnářenskou činnost klientů. Bankéř provozu má na starost také oslovování klientů s nabídkami nových produktů, a takovéto klienty dále referuje na příslušného zaměstnance banky nebo dojednává osobní schůzky, dle požadavků klientů. Stará se také o běžný chod pobočky ve smyslu obstarávání kancelářského materiálu, odesílání pošty, přijímání balíků, vedení příslušných dokumentů pobočky.

Bankéř obchodu má především za cíl plnění obchodního plánu banky. Bankéř obchodu má na starost především akvizici nových klientů na pobočku a prodej klíčových produktů banky stávajícím klientům (především úvěrové produkty – úvěry, konsolidace, kreditní karty). Klientům banky musí zajistit kvalitní servis produktů.

Bankéř obchodu a provozu je pozice, ve které je zaměstnanec zodpovědný jak za plnění obchodního plánu, tak za pokladní činnost na pobočce. Zaměstnanec na této pozici musí být velmi pečlivý a musí si umět vyhledat obchodní příležitost i při práci na pokladně, aby byl schopen obchodní plán splnit.

Osobní poradce pobočky má své portfolio klientů, pro které slouží jako výhradní poradce banky. Osobní poradce je schopen analyzovat finanční situaci klienta a navrhnout pro klienta vhodný finanční plán. Zejména se stará o investice klientů nebo pojištění.

Podnikatelský poradce má na starost akvizici nových klientů ze segmentu firemních klientů a plnění obchodních plánů na základě prodeje produktů novým i stávajícím firemním klientům. Podnikatelský poradce musí být schopen zhodnotit ekonomickou situaci firmy (bonitu) při poskytnutí bankovních úvěrů, případně být připraven spolupracovat s oddělením risku nebo produktového managementu. Na pobočkách se setkáme také se spojenou pozicí osobního a podnikatelského poradce.

V neposlední řadě je na každé pobočce ředitel pobočky.

4.9.1 Analýza a vyhodnocení dotazníku

Celkem bylo v rámci dotazníkového šetření osloveno 120 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 89 zaměstnanců, a všechny zaznamenané odpovědi mohly být využity pro analýzu dotazníkového šetření. Dotazník byl zcela anonymní a zaměstnanci jej vyplňovali samostatně. Návratnost dotazníku činila 74,16 %.

Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v bance?

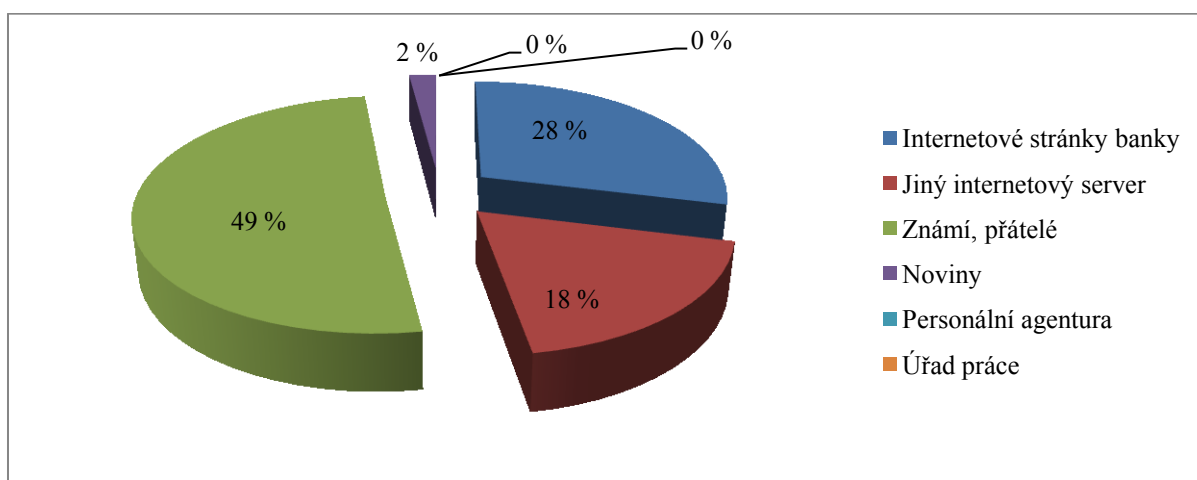
První otázka byla věnována zjištění, odkud se stávající zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici v bance. Jak je možno vidět v Grafu 4. 1, nejčastějším způsobem, jak se nově přijatí zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici v bance, je přes své známé nebo přátele. Je tedy vidět, že v bance je velmi oblíbený program „Doporuč známého“ a stávající zaměstnanci banky velmi často doporučují svým známým nebo kamarádům, pokud se v bance na pobočkové síti uvolní pracovní místo.

Další početná skupina zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděla prostřednictvím internetu. Pro 28 % respondentů byly zdrojem, ze kterého získali informace o volném pracovním místě, přímo internetové stránky banky. U 18 % zaměstnanců to byl jiný internetový server (např.: www.prace.cz, www.jobs.cz).

Pro 2 % zaměstnanců byla zdrojem informací inzerce v novinách. Přes personální agenturu nebo Úřad práce se o volném pracovním místě nedozvěděl žádný ze zaměstnanců.

Graf 4. 1

Zdroj informací o volné pracovní pozici v bance



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zvolena proto, aby bylo zjištěno, které zdroje jsou potencionálními uchazeči o zaměstnání využívány a naopak, kde je prostor pro případnou další inzerci. Pro každé pracovní místo a výběrové řízení je směřodlatné, aby byl zajištěn určitý počet kvalitních uchazečů, ze kterých je možné zvolit toho nejvhodnějšího.

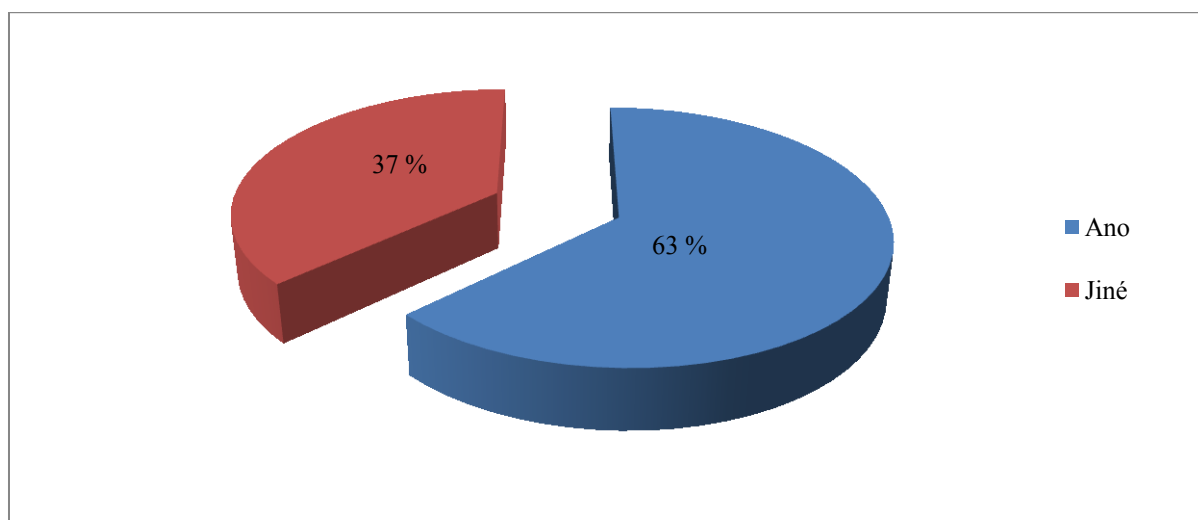
Otázka č. 2: Probíhalo první kolo výběrového řízení formou assesment centra?

Další otázka se již přímo dotazovala na formu výběrového řízení, kterým byli uchazeči o volné pracovní místo přijati. Zatímco dnes je forma assesment centra velmi oblíbenou a využívanou formou výběrového řízení, v minulých letech tomu tak nebylo. V grafu 4.2 je vidět, že 63 % zaměstnanců zažilo v prvním kole výběrového řízení skupinovou formu assesment centra.

Ostatních 37 % respondentů mělo v dotazníkovém šetření možnost dopsat, jakou formou první kolo výběrového řízení probíhalo. Z těchto písemných odpovědí byla nejčastější varianta osobního pohovoru s přímým nadřízeným (ředitelem pobočky, na kterou se nový zaměstnanec přijímal), nebo pohovor s přímým nadřízeným a personalistou. Jiná forma výběrového řízení z odpovědí nevyplývala.

Graf 4. 2

První kolo výběrového řízení – forma assesment centra

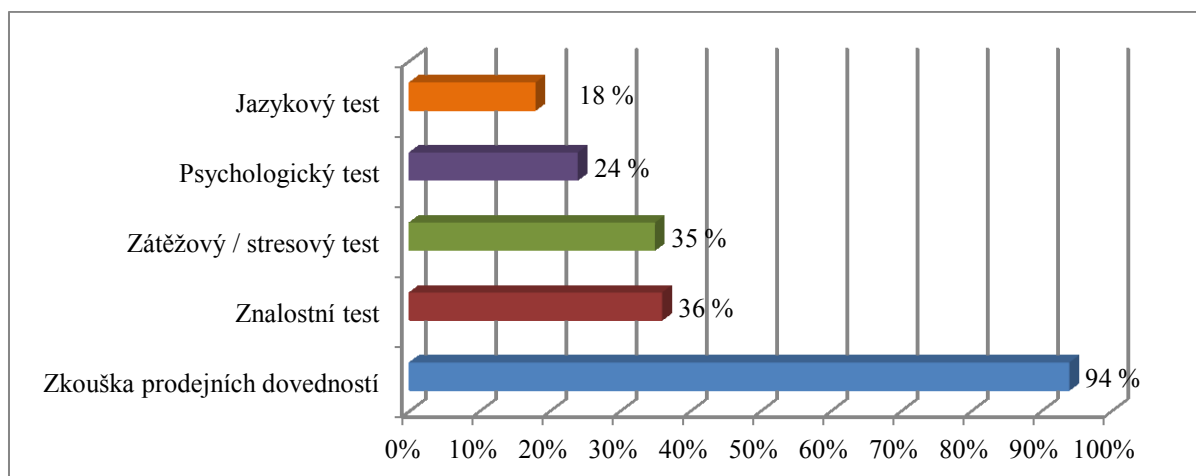


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Co bylo součástí Vašeho výběrového řízení?

Tato otázka směřovala na obsah vlastního výběrového řízení. Respondenti u této otázky měli možnost zaškrtnout všechny metody, které byly využity při prvním kole výběrového řízení. Z odpovědí je patrné, že u 94 % uchazečů o zaměstnání v pobočkové síti banky byla provedena zkouška prodejních dovedností uchazeče. Pro vybrané pozice v rámci pobočkových zaměstnanců se používají při výběru ještě další metody výběru zaměstnanců. 36 % respondentů se u výběrového řízení setkala se znalostním testem a dalších 35 % zaměstnanců bylo podrobeno stresovou zkouškou. U 24 % uchazečů bylo u výběrového řízení využito také psychologického testu. Jazykový test se využívá při přijímání nových zaměstnanců do pozice osobního nebo podnikatelského poradce banky. Jazykový test absolvovalo u výběrového řízení 18 % dotázaných.

Graf 4. 3 Metody použité při výběrovém řízení



Zdroj: vlastní zpracování

U zaměstnanců, kteří jsou obsazováni na obchodní pozici pobočkové sítě banky, je důležité si u výběrového řízení prověřit schopnost jejich prodejních dovedností, rychlost reakce nebo uchazeče podrobit stresovou zkouškou, se kterou by se mohli během výkonu práce na pobočce setkat. Tato zkouška je velmi důležitá pro samotné uchazeče, kteří si tímto mohou vyzkoušet, zda jsou na určité situace připraveni.

Otázka č. 4: Jak byste celkově zhodnotil/a průběh výběrového pohovoru?

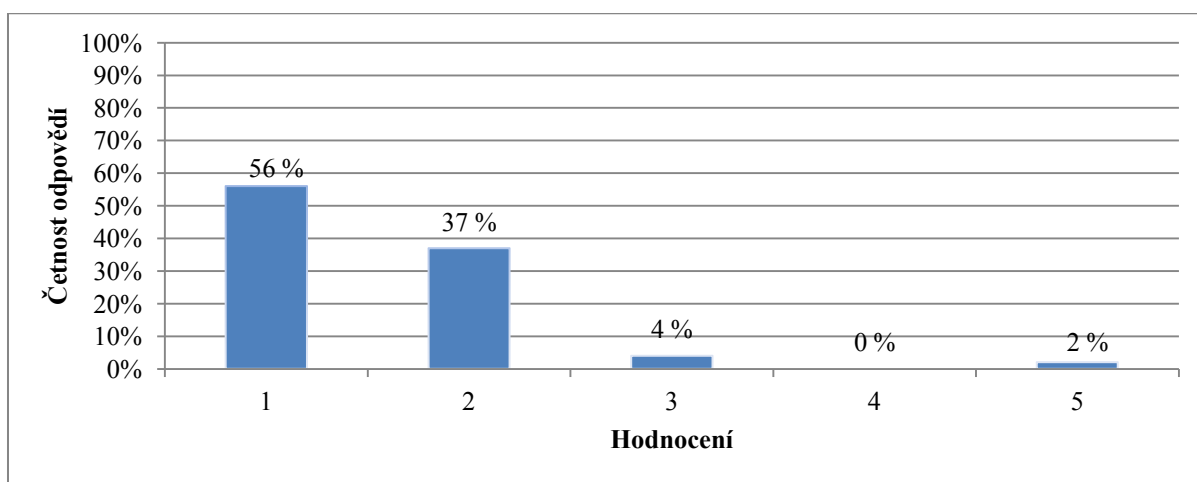
Tato otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti s průběhem celého výběrového řízení z pohledu uchazeče. Otázka zahrnuje pět podotázek, které respondenti hodnotili

známkami od 1 do 5, kdy známka 1 znamenala nejlepší hodnocení a známka 5 hodnocení nejhorší.

a) prostředí a atmosféra

Jak je možné vidět v grafu 4.4, atmosféru a prostředí výběrového řízení vnímalo 56 % uchazečů velmi dobře – tuto otázku hodnotili nejlepším hodnocením. Znamku mírně horší (znamku 2) ve svých odpovědích využilo 37 % zaměstnanců, což je stále bráno jako velmi dobré hodnocení. V malé míře 4 % hodnotilo atmosféru výběrového řízení známkou 3 a 2 % uchazečů zvolili nejhorší možné hodnocení.

Graf 4. 4 **Atmosféra výběrového pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféra výběrového řízení i prostředí, ve kterém se samotné řízení uskutečňuje je důležitým aspektem pro každého uchazeče a má vliv na celkový výkon uchazeče.

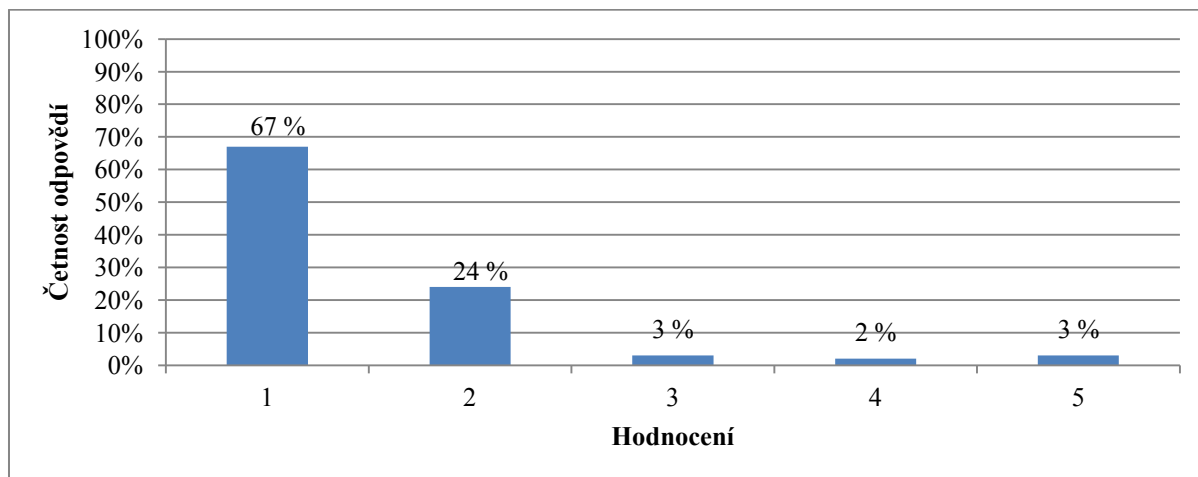
b) organizace výběrového řízení

U této otázky byly zaznamenány všechny možné stupně ohodnocení. Celková organizace výběrového řízení byla pro 67 % zaměstnanců na velmi vysoké úrovni. 24 % respondentů by určitý prostor na zlepšení organizace našlo, protože odpověděli druhou nejlepší známkou. Ačkoliv další možná hodnotící škála byla využita, tato „horší“ hodnocení byla využita jen u malého vzorku respondentů.

Samotná organizace výběrového řízení je důležitá z hlediska prvního dojmu, kterým organizace oslovuje uchazeče o zaměstnání. Je velmi důležité, aby se uchazeči již při tomto

prvním kontaktu cítili se svým možným budoucím zaměstnavatelem komfortně a prvotní informace pro ně byly maximálně srozumitelné.

Graf 4. 5 **Organizace výběrového řízení**

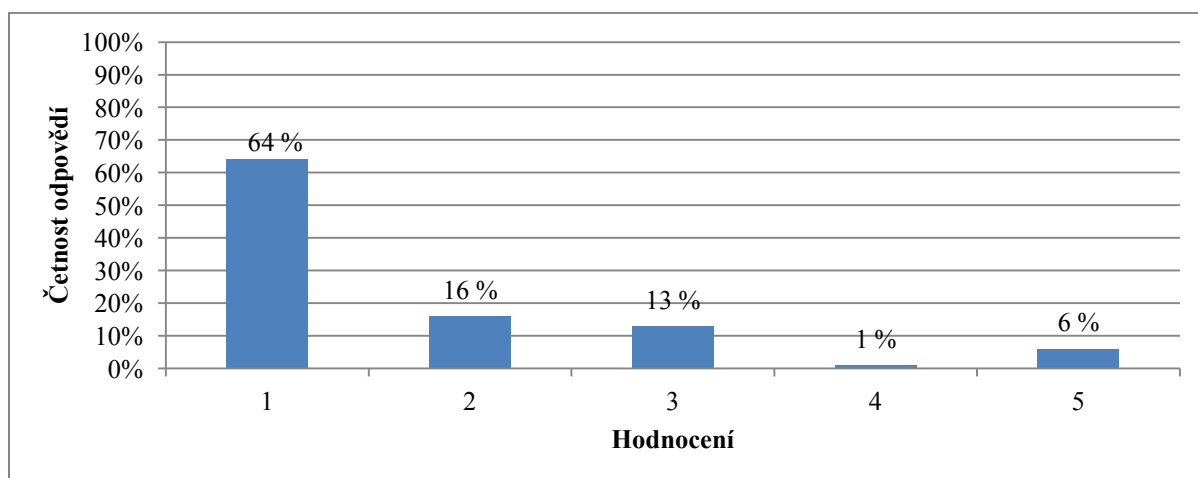


Zdroj: vlastní zpracování

c) časový harmonogram výběrového řízení

U této otázky mohli zaměstnanci zhodnotit spokojenost s časovým harmonogramem celého výběrového řízení. Z grafu 4.6 je patrné, že k časovému harmonogramu nemělo žádné výhrady 64 % zaměstnanců a byli zcela spokojeni s časovým plánem výběrového řízení. Na úrovni známky 2 hodnotilo 16 % zaměstnanců. U 13 % zaměstnanců je zaznamenáno průměrné hodnocení známkou 3, a dokonce 6 % respondentů hodnotilo nejhorší známkou 5.

Graf 4. 6 **Časový harmonogram výběrového řízení**



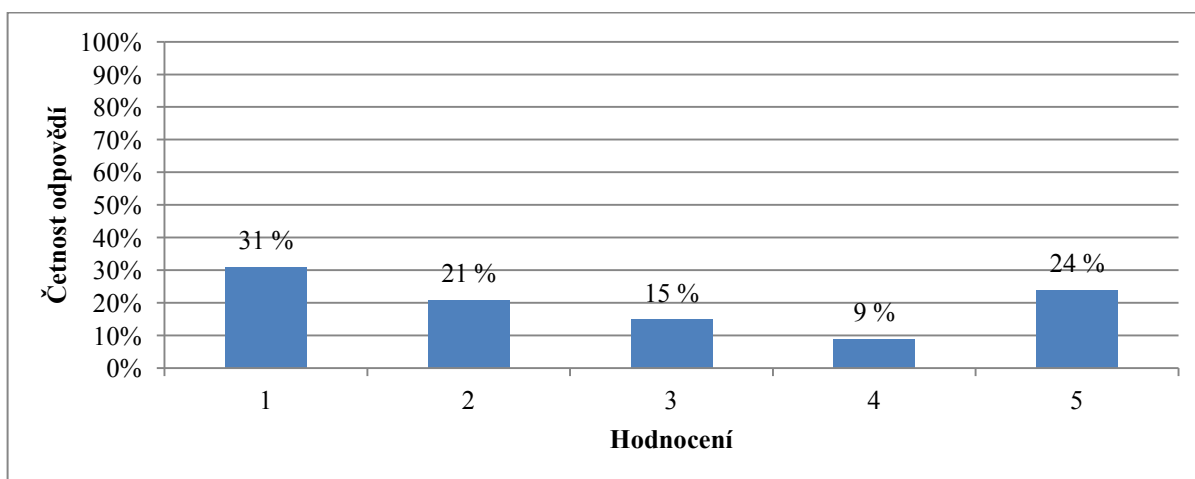
Zdroj: vlastní zpracování

Uchazeče, kteří jsou pozváni na výběrové řízení, je nutno co nejpřesněji seznámit s časovým harmonogramem výběrového řízení. Především u výběrového řízení formou assesment centra je lepší stanovit dopředu delší průběh výběrového řízení.

d) občerstvení

Z grafu 4.7 je patrné, že otázka občerstvení na výběrovém řízení je dosti individuální záležitostí a každý z respondentů otázku hodnotil „po svém“. Z grafu je vidět, že nejčastěji bylo zvoleno hodnocení 1, a to u 31 % respondentů. Naopak druhou nejčastější variantou je nejhorší možné hodnocení 5, které zvolilo 24 % zaměstnanců.

Graf 4. 7 Občerstvení na výběrovém řízení

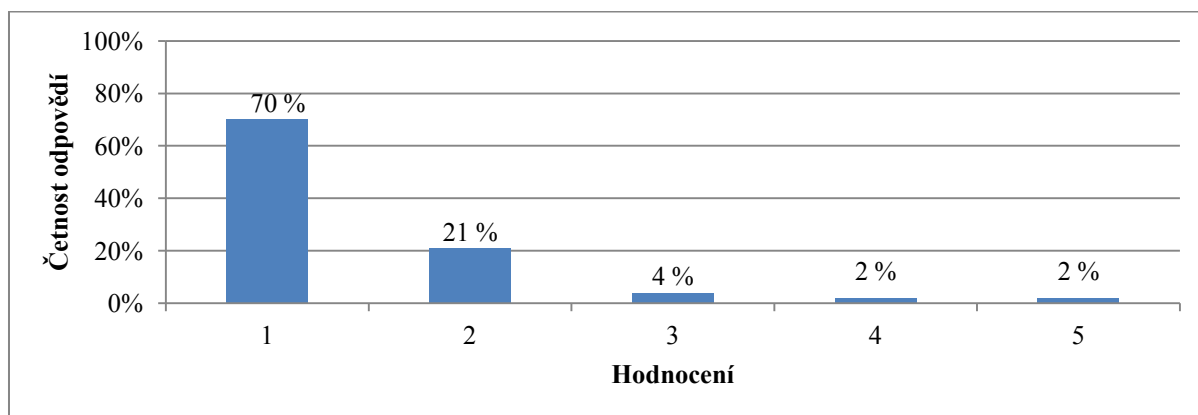


Zdroj: vlastní zpracování

e) připravenost výběrové komise

K připravenosti tazatele nemělo žádné výhrady 70 % zaměstnanců, kteří hodnotili nejlepší známkou. 21 % zaměstnanců považovalo výběrovou komisi za připravenou na úrovni známky 2, a 4 % respondentů hodnotilo připravenost na úrovni průměrné. Nejhorší známku 4 a 5 hodnotilo shodně po 2 % zaměstnanců.

Graf 4. 8

Připravenost výběrové komise

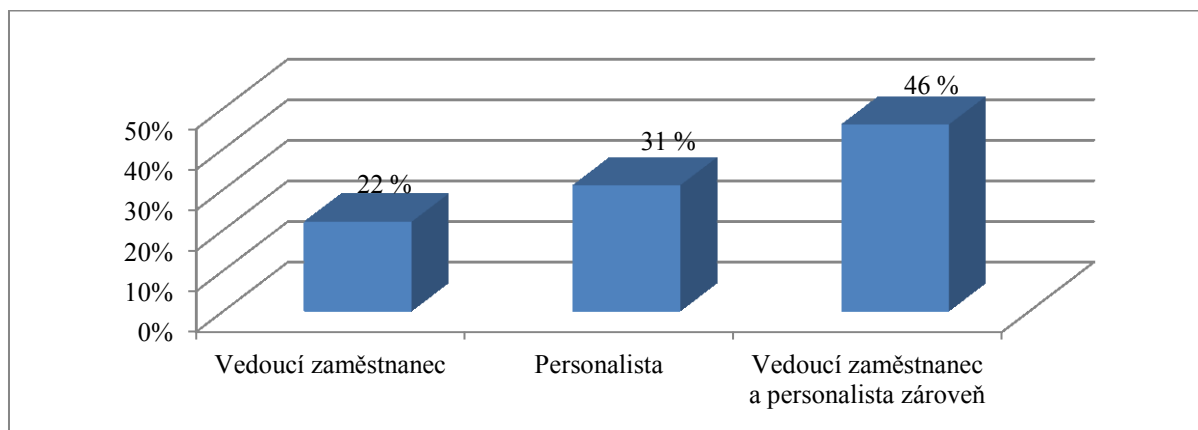
Zdroj: vlastní zpracování

Připravenost výběrové komise je celkově zhodnocena na velmi dobré úrovni.

Otázka č. 5: Kdo vedl Váš pohovor?

Z grafu 4.9 je zřejmé, že je ve většině případů vede výběrové řízení jak vedoucí zaměstnanec, tak personalista, a to u 46 % případů. U 31 % uchazečů vedl výběrový pohovor personalista a zbylých 22 % uchazečů vedlo pohovor s vedoucím zaměstnancem.

Graf 4. 9

Vedoucí přijímacího pohovoru

Zdroj: vlastní zpracování

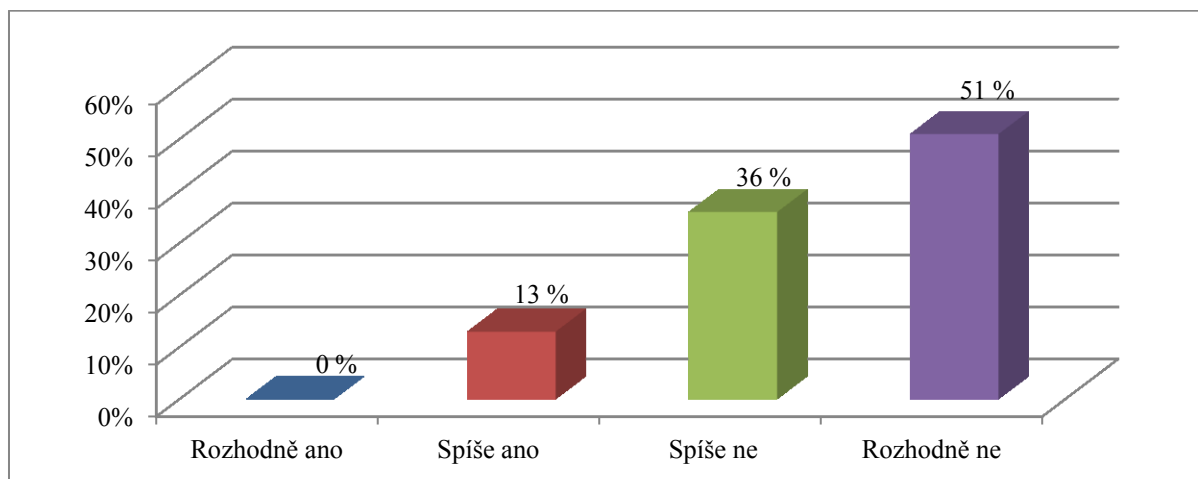
Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4 Průběh výběrového řízení, v bance bývá při hledání nových zaměstnanců využita možnost assesment centra a druhé kolo výběrového řízení je pohovor s vedoucím zaměstnancem. U prvního kola výběrového řízení je přítomen jak personalista, tak i manažer pobočky, na kterou se nový zaměstnanec hledá. Assesment centrum je však vedeno personalistou a ředitel pobočky je v roli „pozorovatele“.

Otázka č. 6: Chyběly Vám na výběrovém řízení informace o dané pozici a pracovní náplni?

U této otázky se 51 % respondentů shodla na tom, že jim u výběrového řízení žádné informace o pracovní pozici nebo náplni práce rozhodně nechyběly. Dalších 36 % respondentů se rozhodlo pro odpověď spíše ne. Pouhých 13 % respondentů by při výběrovém řízení očekávalo více podrobností ohledně pozice a náplni práce. Odpověď rozhodně ano nebyla zaznamenána ani v jednom z případů.

Z grafu 4.10 je zřejmé, že uchazečům jsou při výběrovém řízení důsledně sdělovány informace týkající se obsazované pracovní pozice. 87 % zaměstnanců považuje informace, které získaly během výběrového řízení za dostatečné.

Graf 4. 10 Dostatečné množství informací o pracovní pozici

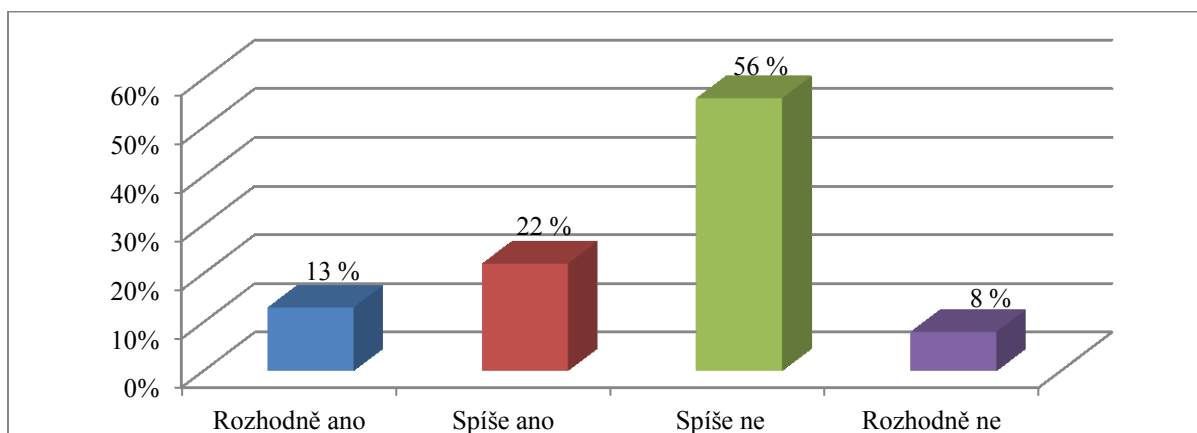


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

Z grafu níže je zřejmé, že většina uchazečů a zaměstnanců banky hodnotilo výběrové řízení za méně náročné. Pro 56 % zaměstnanců bylo výběrové řízení spíše nenáročné a 8 % respondentů hodnotilo výběrové řízení za rozhodně nenáročné. Rozhodně náročné se zdálo být výběrové řízení pro 13 % respondentů a 22 % zaměstnanců hodnotilo výběrové řízení jako spíše náročné.

Graf 4. 11 **Náročnost výběrového řízení**



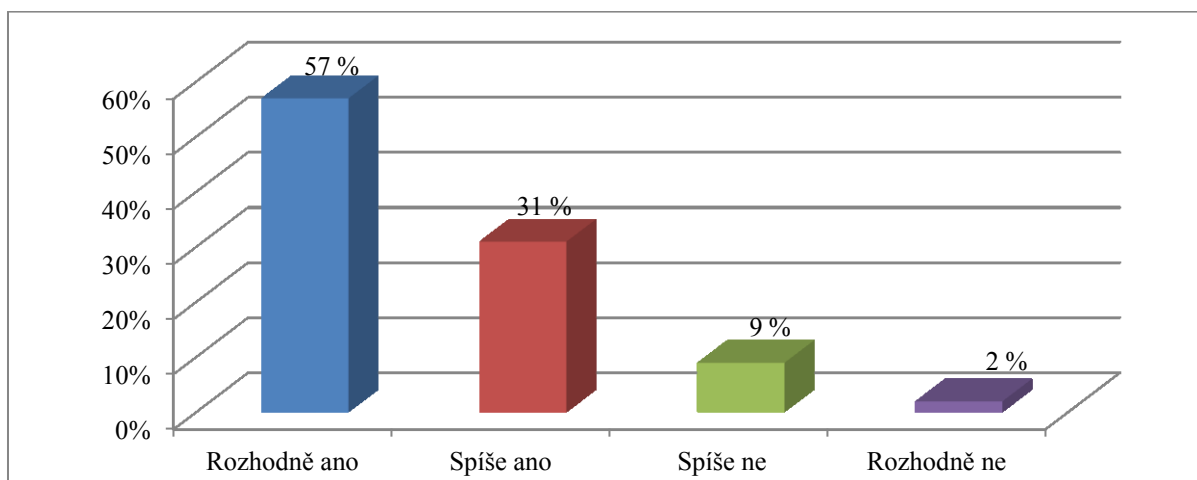
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Byl/a jste při nástupu do zaměstnání dostatečně seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?

Tato otázka se již zaměřuje na období adaptace nového zaměstnance v organizaci, konkrétně se dotazuje na seznámení s pracovními povinnostmi při nástupu do zaměstnání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že velká část nových zaměstnanců (57 %) byla se svými pracovními povinnostmi rozhodně seznámena. 31 % respondentů uvedlo odpověď spíše ano a 9 % zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ne. 2 % dotazovaných uvedli, že s pracovními povinnostmi rozhodně seznámeni nebyli.

Graf 4. 12 **Seznámení nových zaměstnanců s pracovními povinnostmi**



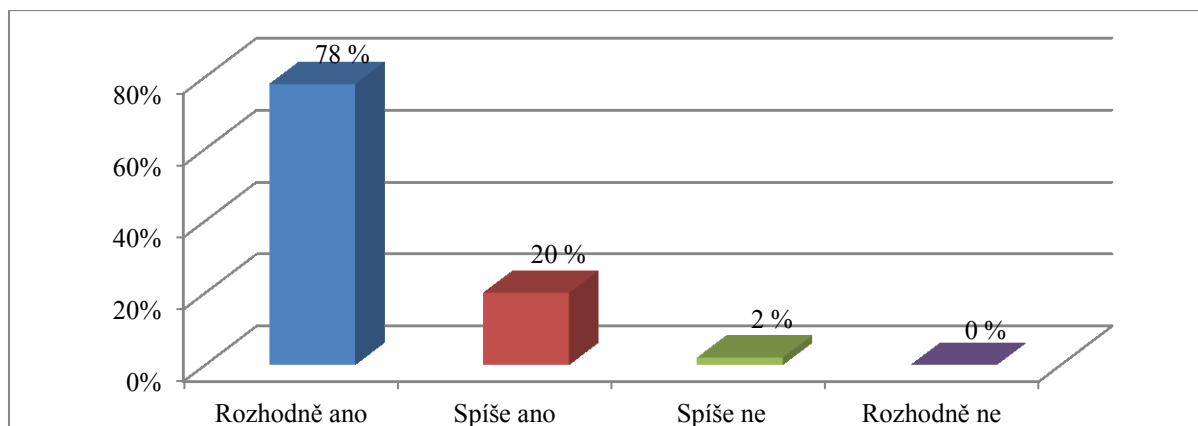
Zdroj: vlastní zpracování

Na dostatečné seznámení s pracovními povinnostmi by měl být brán velký zřetel, a to zejména u nově nastupujících zaměstnanců. Špatná, nebo neúplná informovanost může mít nepříznivý následek na výkon zaměstnance a zaměstnanec se v případě špatné informovanosti může cítit na své nové pracovní pozici nekomfortně.

Otázka č. 9: Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a s ostatními zaměstnanci pobočky?

Z grafu 4.13 je patrné, že většina zaměstnanců se přiklonila ke kladné odpovědi na dotaz, zda byli seznámeni se svým novým pracovním kolektivem. 78 % zaměstnanců odpovědělo, že seznámení rozhodně proběhlo, 20 % respondentů odpovědělo spíše ano. U 2 % respondentů seznámení s ostatními zaměstnanci neproběhlo zcela. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl na tuto otázku odpovědí rozhodně ne.

Graf 4. 13 Seznámení s ostatními zaměstnanci pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

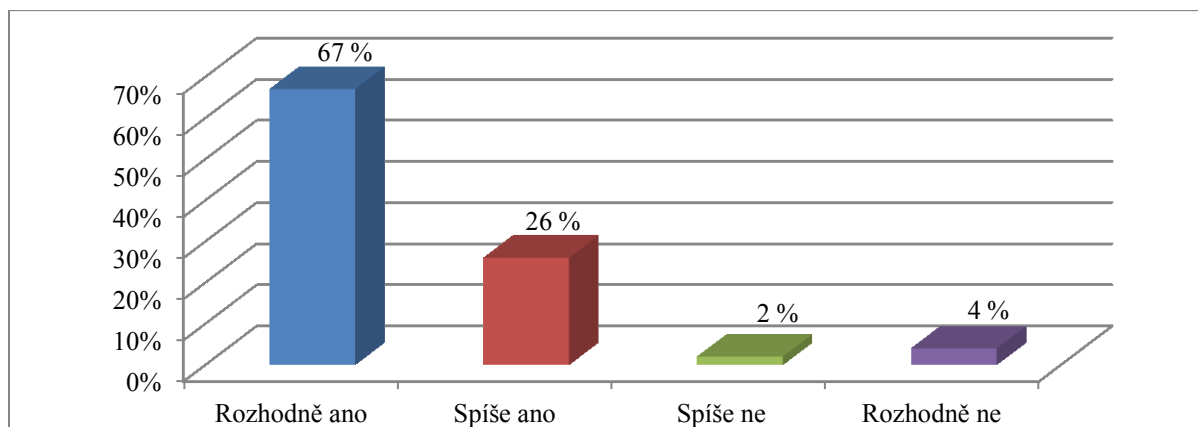
Z odpovědí respondentů vyplývá, že noví zaměstnanci jsou po příchodu na pobočku převážně seznamováni s novými kolegy, což výrazně zjednodušuje adaptaci nového zaměstnance v kolektivu.

Otázka č. 10: Byly Vám v první týdnu zaměstnání poskytnuty pracovní pomůcky nutné k výkonu pracovní činnosti (např.: pracovní stůl, počítač, čipová karta)?

Otázka se zaměřuje na poskytnutí pracovních pomůcek, které zaměstnanci běžně potřebují pro to, aby mohli na pobočce vykonávat pracovní činnost. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že 67 % zaměstnanců rozhodně dostalo veškeré pracovní pomůcky, které jsou nutné

k výkonu práce na pobočce, 26 % zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ano. U 4 % zaměstnanců je zaznamenáno, že jim po jejich nástupu na pobočku pracovní pomůcky rozhodně nebyly poskytnuty a u zbylých 2 % byla uvedena odpověď spíše ne.

Graf 4. 14 Poskytnutí pracovních pomůcek nutných k výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

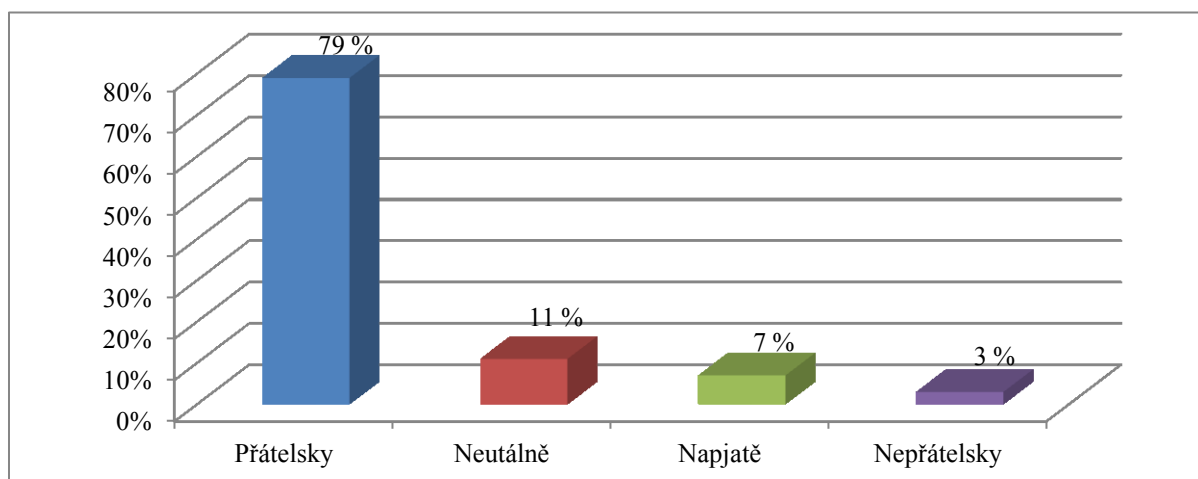
Z grafu 4.14 je patrné, že ve většině případů je příchod nového zaměstnance na pobočku předem důkladně připraven a zaměstnanci po příchodu na pobočku dostávají pomůcky, které jsou nezbytné pro jejich práci. Pokud tomu tak není, je v zájmu jak organizace, tak nového zaměstnance, aby pracovní pomůcky získal v co nejkratším termínu.

Otázka č. 11: Jak se k Vám v průběhu adaptace chovali ostatní zaměstnanci?

Výsledky na otázku pracovní atmosféry na pobočce ze strany ostatních zaměstnanců dopadly poměrně dobře, 79 % uvedlo, že atmosféra byla přátelská, 11 % zaměstnanců zhodnotilo atmosféru na pobočce na neutrální. Jen malá část respondentů uvedla, že chování ze strany ostatních kolegů bylo spíše napjaté a 3 % zaměstnanců zhodnotilo atmosféru jako nepřátelskou.

Atmosféra na pobočce je velmi důležitá pro celkový výkon zaměstnanců. U nového zaměstnance, který se musí adaptovat na novou práci, novou organizaci a nový kolektiv spolupracovníků je atmosféra a chování ze strany ostatních kolegů ještě směrodatnější a nový zaměstnanec toto chování velmi vnímá. Určité procento zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo atmosféru ze strany ostatních zaměstnanců za napjatou až nepřátelskou, což bohužel novému zaměstnanci proces adaptace velmi stěží.

Graf 4. 15 **Pracovní atmosféra v průběhu adaptace**

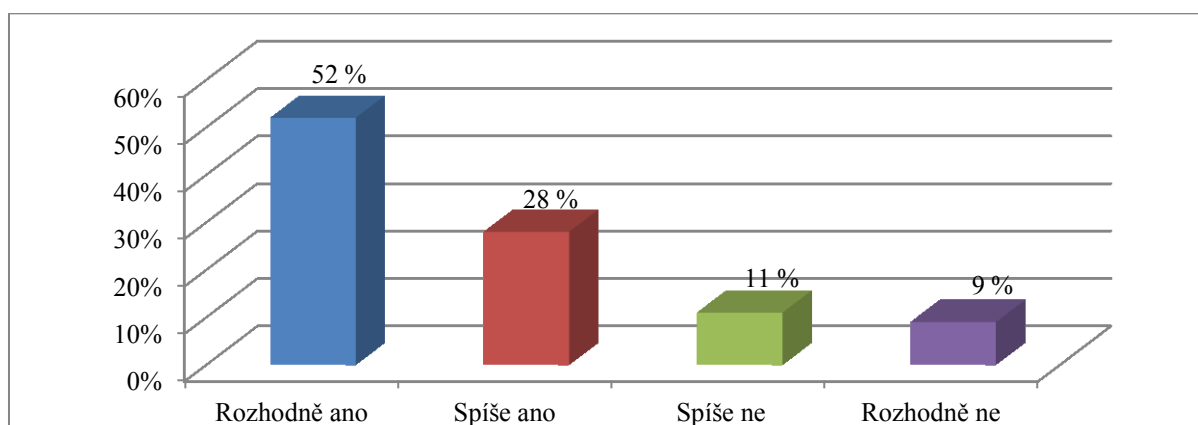


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: **Byl/a jste seznámen/a s adaptačním plánem?**

Převážná většina stávajících zaměstnanců s adaptačním plánem rozhodně byla seznámena, a to 52 % zaměstnanců. Dalších 28 % respondentů uvedlo, že s adaptačním plánem spíše seznámeni byli. Jen 9 % zaměstnanců uvedlo možnost, že s adaptačním plánem rozhodně seznámeni nebyli a dalších 11 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Neseznámení s adaptačním plánem se týká především zaměstnanců, kteří jsou v bance již delší dobu, a dříve se s adaptačními plány nepracovalo.

Graf 4. 16 **Seznámení s adaptačním plánem**



Zdroj: vlastní zpracování

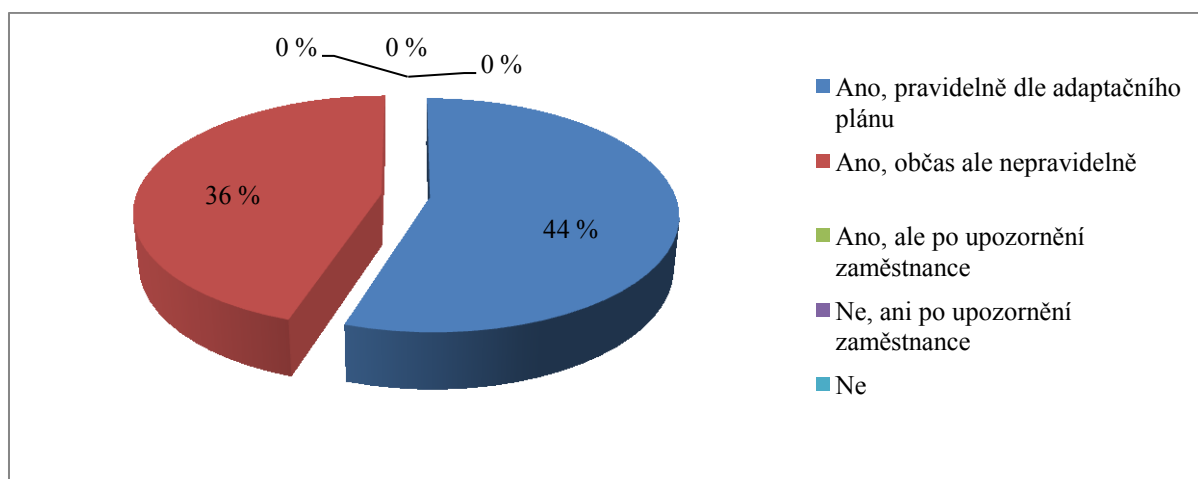
Z grafu 4.16 je patrné, že většina zaměstnanců si je vědoma toho, že po nástupu na pobočku jim byl nastaven adaptační plán, dle kterého se v prvních měsících řídili. Pokud

je adaptační plán sestaven efektivně, může velmi usnadnit a zrychlit adaptaci nového zaměstnance.

Otázka č. 13: Pokud jste byl/a seznámen/a s adaptačním plánem, probíhala adaptace podle plánu?

Na otázku, zda adaptace probíhala v souladu s nastaveným adaptačním plánem, měli zaměstnanci možnost vybrat z pěti odpovědí. Jak je patrné z grafu 4.17, žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že by adaptace neprobíhala podle adaptačního plánu, se kterým byli zaměstnanci seznámeni. V odpovědích zaměstnanců se ve 44 % objevuje, že adaptace zaměstnance probíhala pravidelně dle adaptačního plánu, a ve 36 % adaptace také probíhala, občas ale nepravidelně.

Graf 4. 17 Průběh adaptace



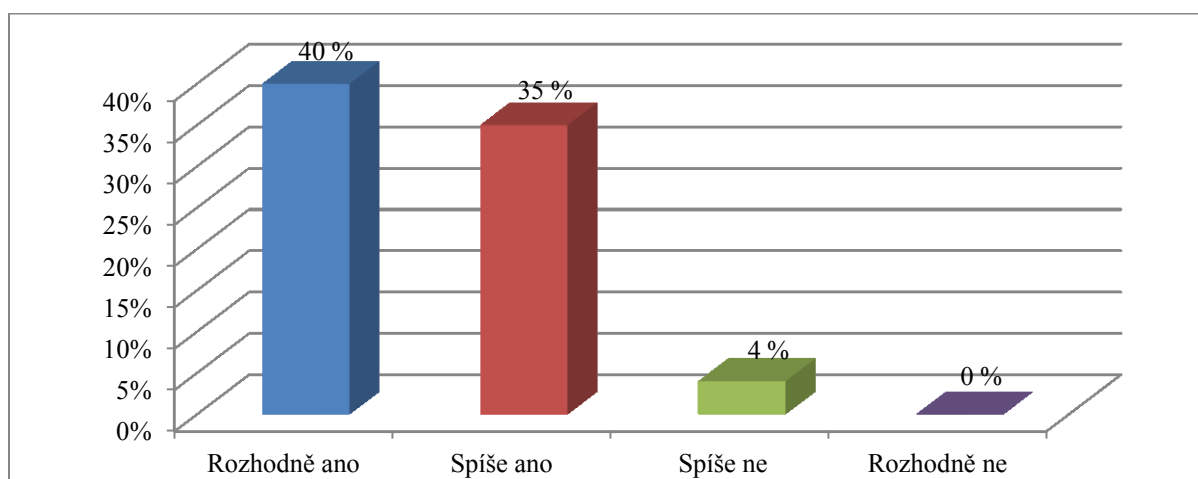
Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců podstoupila adaptační proces dle plánu, který jim byl nastaven po nástupu na pracovní pozici.

Otázka č. 14: Došlo v průběhu adaptačního období k naplnění veškerých cílů, které byly nastaveny ve Vašem adaptačním plánu?

Tato otázka se zaměřuje na dosažení cílů, které byly novým zaměstnancům stanoveny v adaptačním plánu. Z grafu 4.18 vyplývá, že u 40 % zaměstnanců byly cíle adaptačního plánu rozhodně naplněny, 35 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, což může naznačovat, že některé z cílů adaptačního plánu nebyly naplněny. U 4 % zaměstnanců spíše nedošlo k naplnění cílů adaptačního plánu.

Graf 4. 18 **Naplnění cílů adaptačního plánu**



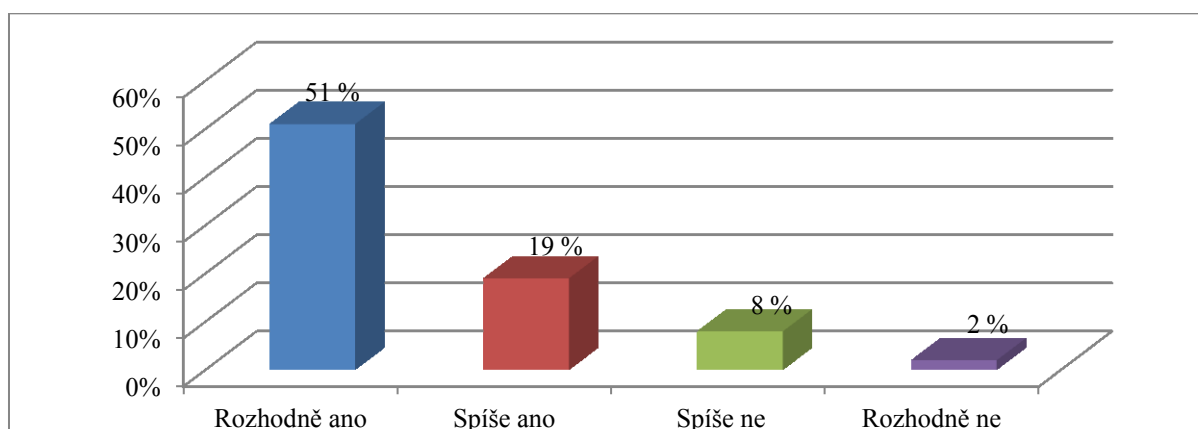
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Došlo na konci adaptačního období ke zhodnocení adaptačního plánu s odpovědným zaměstnancem?

Po ukončení adaptačního období u nového zaměstnance je důležité provést zhodnocení tohoto období s příslušným zaměstnancem (nadřízeným).

Na otázku, zda k takovémuto zhodnocení došlo, odpověděla většina zaměstnanců (51 %) možností rozhodně ano. 19 % respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše ano, tedy ke zhodnocení adaptačního období pravděpodobně došlo. U 8 % zaměstnanců ke zhodnocení spíše nedošlo, a 2 % zaměstnanců tvrdí, že jejich adaptační doba rozhodně nebyla zhodnocena odpovědným zaměstnancem.

Graf 4. 19 **Zhodnocení adaptace nového zaměstnance**



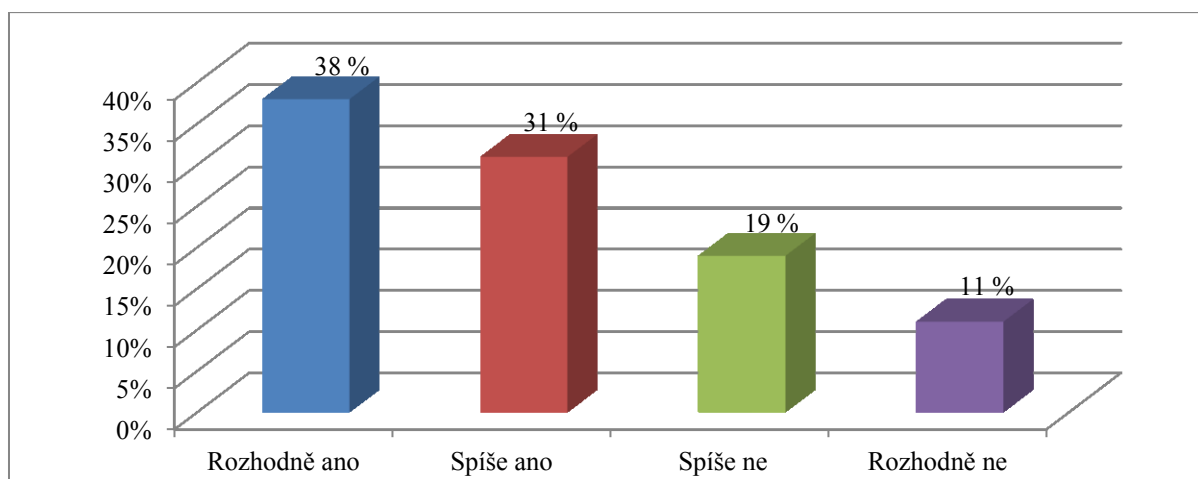
Zdroj: vlastní zpracování

Ke zhodnocení adaptačního období u nového zaměstnance by zcela určitě mělo dojít. Novému zaměstnanci by měla být poskytována zpětná vazba k výkonu, který na pobočce i v rámci adaptační doby prezentuje.

Otázka č. 16: Byl Vám v průběhu adaptace k dispozici zaměstnanec organizace (tzv. mentor)?

Z grafu 4.20 Asistence zkušeného zaměstnance organizace vyplývá, že 38 % zaměstnanců rozhodně mělo v průběhu adaptace jiného zkušeného zaměstnance, na kterého se mohli obrátit, a 31 % pocíťovalo, že jim byl nápomocen jiný zaměstnanec, ale ne zcela. 19 % zaměstnanců odpovědělo, že zkušený zaměstnanec pro ně spíše nebyl k dispozici. 11 % zaměstnanců se vyjádřili zcela záporně a uvedli, že v průběhu adaptace jim nebyl k dispozici nikdo.

Graf 4. 20 Asistence zkušeného zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jaký důvod by Vás donutil opustit aktuální pracovní pozici?

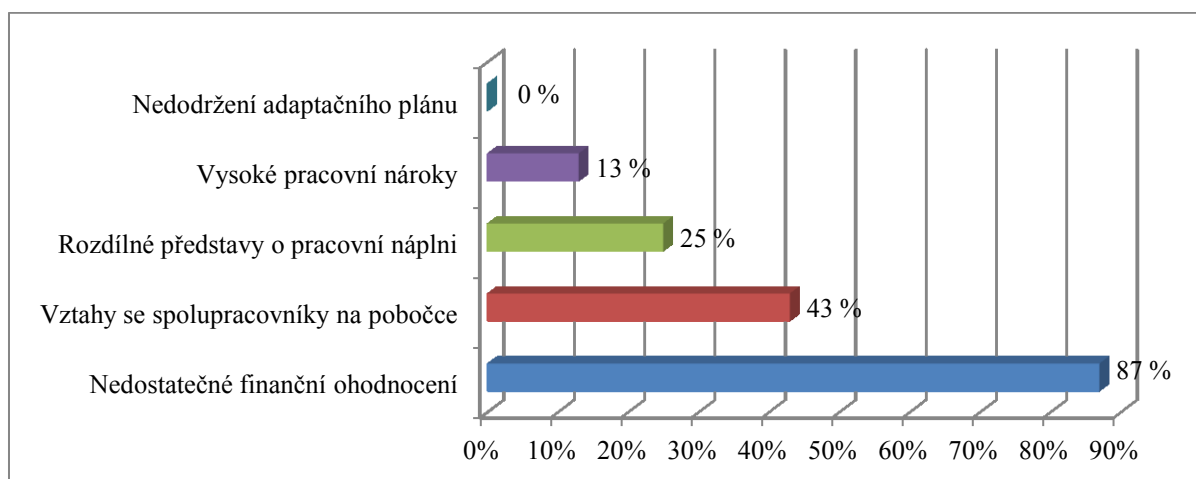
U této otázky mohli zaměstnanci vybrat více než pouze jednu možnost odpovědi.

Nejčastější důvod pro odchod z aktuální pracovní pozice je pro 87 % zaměstnanců nedostatečné finanční ohodnocení. Druhým nejčastějším důvodem pro odchod z pracovní pozice jsou vztahy se spolupracovníky na pobočce, které jsou takto rozhodující pro 43 % zaměstnanců. 25 % zahrlo možnost o rozdílných představách o pracovní náplni, které by u těchto zaměstnanců taktéž vedly ke změně pracovní pozice.

Pouze 13 % zaměstnanců by opustilo pracovní pozici na základě vysokých pracovních nároků. Nikdo ze zaměstnanců by nevolil odchod z pracovní pozice na základě nedodržení adaptačního plánu.

Graf 4.21 Důvody odchodu z organizace znázorňuje, že pro většinu zaměstnanců je rozhodujícím faktorem a motivací dostatečné finanční ohodnocení za odvedenou práci. Velmi důležitým faktorem jsou také vztahy s ostatními zaměstnanci na pobočce.

Graf 4. 21 **Důvod odchodu z organizace**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Na jaké pracovní pozici pracujete?

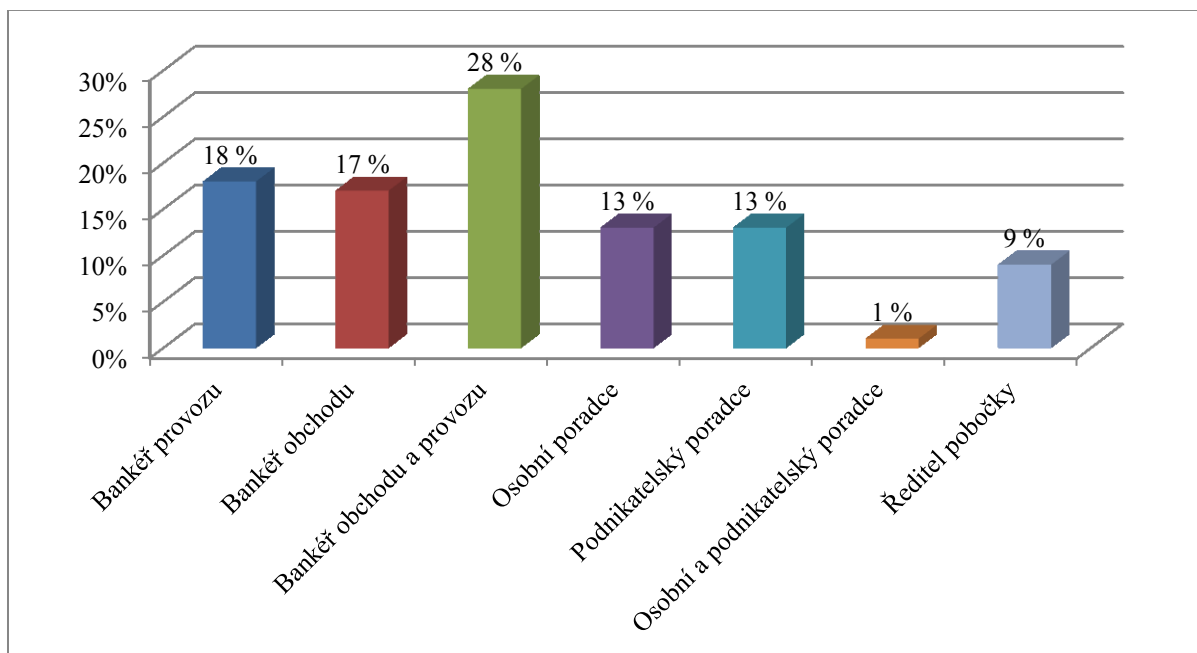
Na pobočkové síti banky „BR“ se setkáváme s více pozicemi. Každá jednotlivá pozice má na starosti jiné spektrum pracovních činností a jiné motivační plány. Také rozložení na jednotlivých pobočkách banky v Severní Moravě je rozdílné, což znamená, že na každé pobočce nemusí být zastoupení v každé pozici. Na některých pobočkách se například vůbec nevyskytuje podnikatelský nebo osobní poradce.

Na pobočkách banky „BR“ se můžeme setkat se sedmi rozdílnými pracovními pozicemi bankéřů.

Jak je patrné z grafu 4.22, dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce bankéřů obchodu a provozu, kterých z celkového počtu bylo 28 %. 18 % odpovědí dotazníku provedli zaměstnanci na pracovní pozici bankéře provozu a 17 % bankéřů obchodu. Osobních a podnikatelských poradců se shodně zúčastnilo po 13 %. Byla zaznamenána jedna odpověď

od osobního a podnikatelského poradce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo také 9 % ředitelů jednotlivých poboček.

Graf 4. 22 **Aktuální pracovní pozice zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

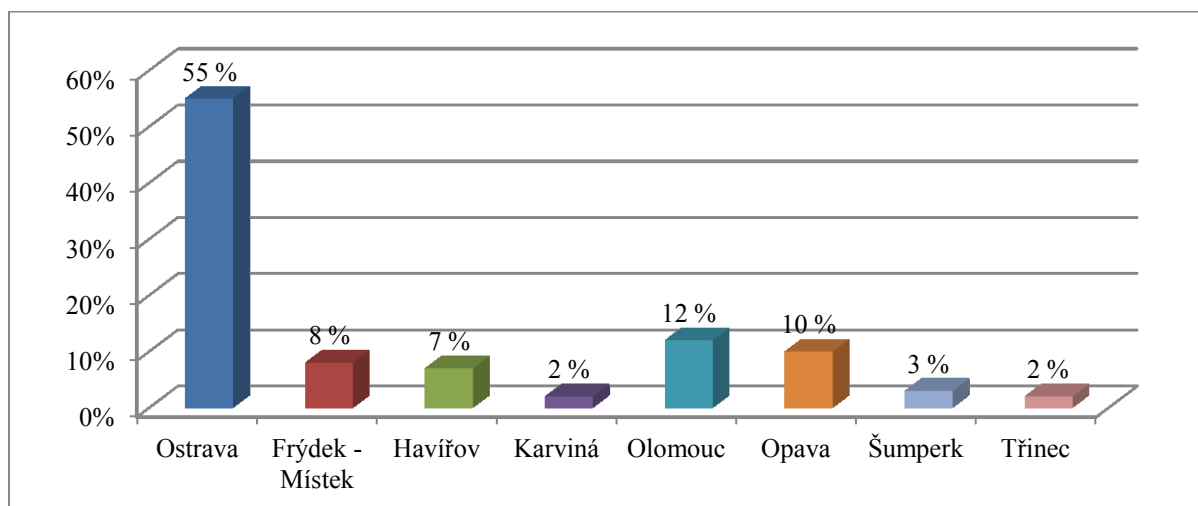
Z grafu 4.22 jsou patrné jednotlivé pracovní pozice, které se objevují na pobočkách Severní Moravy a je také jasně zřetelné jejich procentuální zastoupení v dotazníkovém šetření.

Otázka č. 19: V jakém městě pracujete?

Protože dotazníkové šetření proběhlo na pobočkách Severní Moravy, tato otázka zodpovídá, kolik procent zaměstnanců se zúčastnilo z jednotlivých měst.

Největší procentuální zastoupení mají v dotazníkovém šetření zaměstnanci pobočkové sítě města Ostravy, kterých se zúčastnilo 55 %. 12 % zaměstnanců z celkového počtu respondentů pracuje na pozici v Olomouci. Dalších 10 % zaměstnanců je zaměstnáno na pobočkách v Opavě. 8 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je z Frýdku – Místku a 7 % respondentů je z Havířova. Pouhé 3 % odpovědí patří zaměstnancům ze Šumperku a 2 % zaměstnanců odpovídalo z poboček v Třinci a Karviné.

Graf 4. 23 Město, ve kterém zaměstnanec pracuje

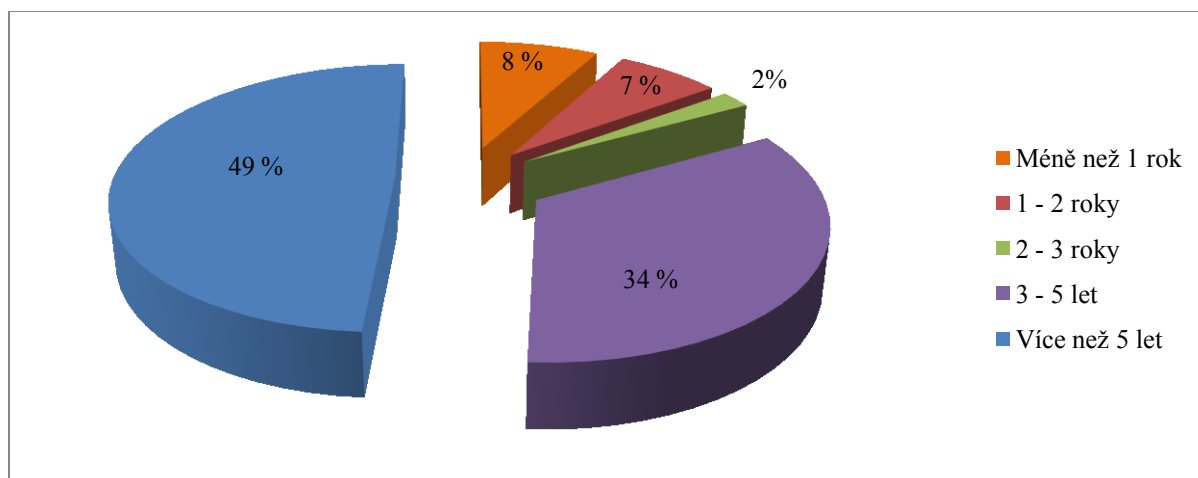


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jak dlouho jste zaměstnancem banky?

Tato otázka ukazuje délku zaměstnaneckého vztahu zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu. Jak je znázorněno v Grafu 4.24, velká většina zaměstnanců (49 %) je v bance zaměstnáno po dobu více než 5 let a 34 % pracuje v bance po dobu 3 – 5 let. Pouze 8 % respondentů je v bance „nováčky“ a jejich zaměstnanecký poměr trvá méně než 1 rok. 7 % respondentů pracuje na své pozici po dobu jednoho až dvou let a pouhé 2 % zaměstnanců je v bance zaměstnáno po dobu dvou až tří let.

Graf 4. 24 Délka zaměstnaneckého vztahu v bance



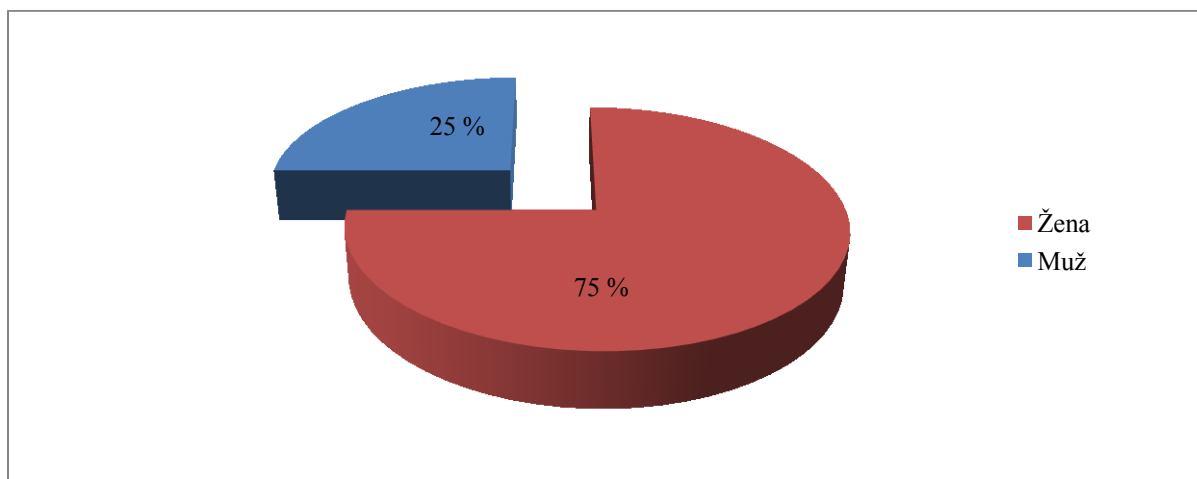
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že velká část z nich má dlouhodobý zaměstnanecký poměr a jedná se tedy o velmi zkušené zaměstnance banky.

Otázka č. 21: Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu 4.25 vyplývá, že na pobočkách v Severní Moravě je zastoupeno 75 % žen a pouze 25 % mužů.

Graf 4. 25 Pohlaví zaměstnanců banky



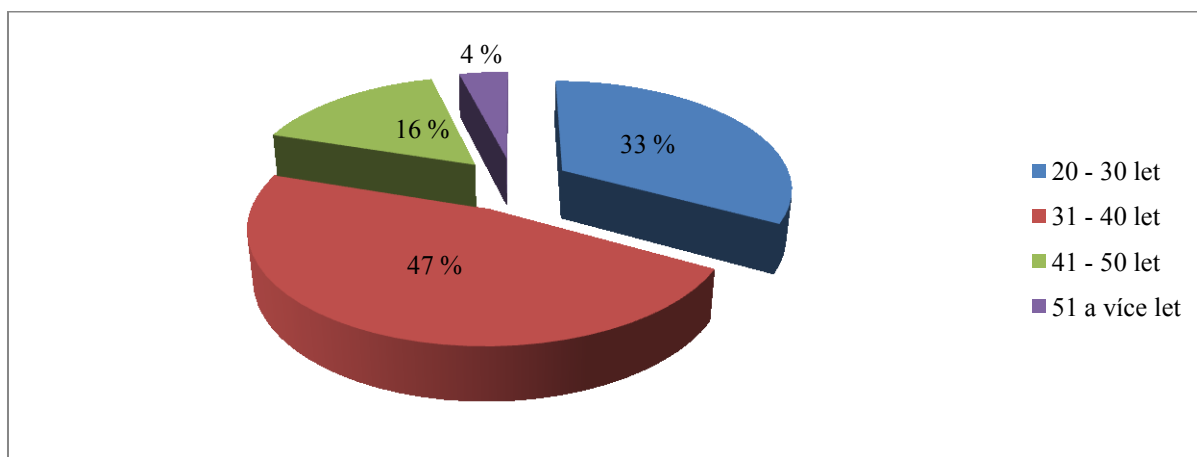
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazují na skutečnost, že na pobočkách banky „BR“ dominuje ženské pohlaví.

Otázka č. 22: Jaký je Váš věk?

Další otázka se zaměřovala na věkovou strukturu zaměstnanců banky „BR“. Největší zastoupení na pobočkách v Severní Moravě mají zaměstnanci s věkem v rozmezí 31 až 40 let, kterých je 47 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 20 až 30 let, kterých je 33 %. 16 % zaměstnanců spadalo do věkové skupiny 41 – 50 let a pouhé 4 % zaměstnanců je starší 51 let.

Graf 4. 26 Věková struktura zaměstnanců poboček



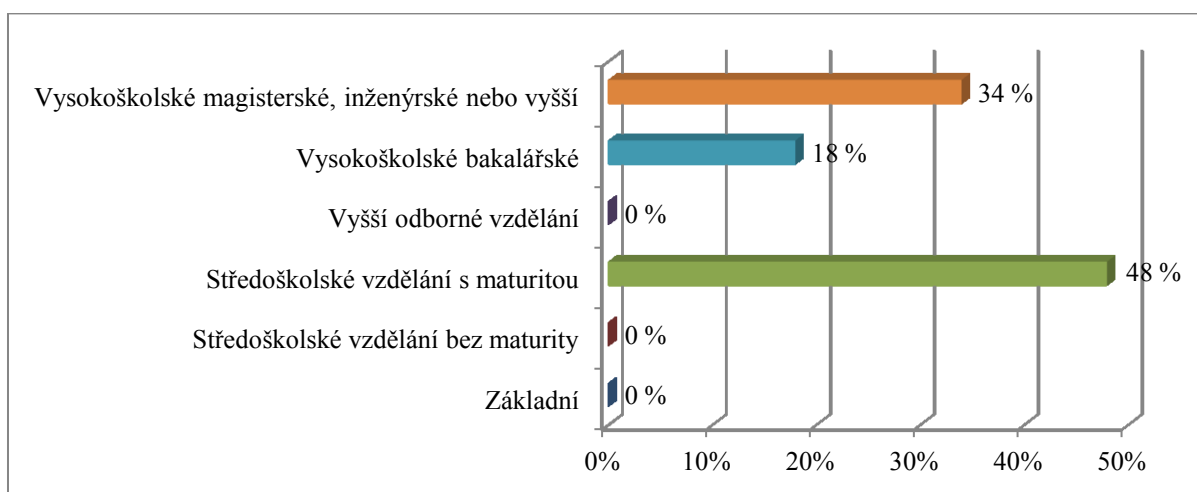
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.26 je patrné, že na pobočkách banky v Severní Moravě je nejvíce zastoupeno zaměstnanců ve dvou prvních věkových kategoriích, tedy zaměstnanci ve věku od 20 do 40 let.

Otázka č. 23: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak je patrné z Grafu 4.27, 48 % zaměstnanců pobočkové sítě má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, 18 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského bakalářského vzdělání a 34 % respondentů uvedlo vysokoškolské magisterské, inženýrské nebo vyšší vzdělání. Nikdo ze zaměstnanců nedosahuje vyššího odborného vzdělání, středního vzdělání bez maturity či základního vzdělání.

Graf 4. 27 Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí zaměstnanců poboček vyplývá, že velká většina zaměstnanců má dokončeno vysokoškolského vzdělání, které je v rámci určitých pobočkových pozic jedním z požadavků pro přijetí na danou pozici.

4.10 Účast na výběrovém řízení

V rámci zpracování diplomové práce se autorka osobně zúčastnila prvního kola výběrového řízení banky „BR“ na pozici pobočkového zaměstnance, konkrétně se hledal zaměstnanec na pozici bankéře obchodu a provozu. Výběrové řízení se konalo v Ostravě, a proběhlo v únoru 2015.

Na výběrové řízení bylo pozváno 12 uchazečů o tuto pracovní pozici. Tito uchazeči byli na výběrové řízení pozváni na základě selekce zaslaných životopisů.

První kolo výběrového řízení probíhalo formou assesment centra. Na výběrovém řízení byl z řad banky přítomen HR specialista a dva ředitelé poboček (ředitel pobočky, na kterou se nový zaměstnanec hledal, druhý z ředitelů jako pozorovatel).

Uchazeči byli pozváni do prostor banky, kde se obvykle assesment centra uskutečňují. Uchazeči byli na výběrovém řízení přivítáni HR specialistou, který se představil a stručně uchazeče seznámil s průběhem výběrového řízení, a přibližném konci výběrového řízení. Uchazeči byli upozorněni, že v celém průběhu výběrového řízení je možné, že pokud se na tom výběrová komise dohodne, je možnost rozloučení se s uchazeči již v průběhu výběrového řízení. Také uchazeči pokud se rozhodnou, že již nechtějí ve výběrovém řízení pokračovat, mohou jej kdykoliv opustit. HR specialista hovořil také o pracovní pozici, kvůli které se uchazeči na výběrovém řízení sešli. Sdělil, co na dané pracovní pozici zaměstnanec vykonává, za co je zaměstnanec na této pozici zodpovědný. Uchazečům byla také nabídnuta k občerstvení voda. Následně dostal slovo ředitel pobočky, který do svého týmu hledá nového zaměstnance. Ředitel se stručně představil, a především hovořil o své pobočce - jaký je na dané pobočce provoz, kolik je na pobočce zaměstnanců, jaká je otevírací doba pobočky, a kde přesně se pobočka nachází. Tyto informace se totiž uchazeči nedozví dříve. Na internetových stránkách, v popisu nabízené pozice, tyto konkrétní informace banka z interních důvodů neudává. Dále se představil také druhý ředitel, který podal informaci o tom, že je na výběrovém řízení zúčastněn jako pozorovatel. HR specialista dal možnost uchazečům pro případné dotazy a vyzval uchazeče k prvnímu úkolu v rámci assesment centra.

Prvním úkolem pro uchazeče bylo stručné seznámení sebe sama, popis předchozích pracovních zkušeností a jako „perličku“ měli uchazeči uvést nejkrásnější okamžik v jejich životě. Na celý tento popis a charakteristiku byla uchazečům dána časová hranice tři minut, kterou nesměli překročit. Každý z ředitelů i HR specialista měl od každého zaměstnance připravený životopis, do kterého si v průběhu výběrového řízení dělal své osobní poznámky.

Uchazečům byla dána chvíle na promyšlení, poté se HR specialista dotázal, zda jsou uchazeči připraveni. Uchazeči odsouhlasili, že je možné začít s představováním. To, jak se uchazeči představí, a co vše na sebe řeknou, bylo jen a jen na nich. Mohli si také vybrat sami způsob, jakým se budou prezentovat. Vesměš to na daném výběrovém řízení vypadalo tak, že ten kdo začínal, dal prezentaci jakousi formu, která se u ostatních již moc nelišila. Vypadalo to tedy tak, že se uchazeč postavil z místa, znovu pozdravil všechny účastníky, představil se jménem a věkem. Bylo zajímavé, že mnoho uchazečů začalo hovořit nejdříve o své rodině a o tom, kolik mají dětí. Teprve potom se dostali k otázce předchozích zaměstnavatelů, dosavadních zkušeností a zodpovědností, které měli v rámci předchozích zaměstnání. HR specialista každému uchazeči kontroloval čas odpovědi, a pokud se již blížil určeného časového limitu, upozornil na toto uchazeče. Odpověď na nejkrásnější okamžik mnohdy způsobila pobavení všech zúčastněných, což bylo i cílem - navodit příjemnější atmosféru výběrového řízení a uvolnit uchazeče.

Poté, co se takto představili všichni uchazeči, si vzal slovo HR specialista. Ten nejdříve všem uchazečům poděkoval za jejich představení a sdělil, že se nyní s řediteli půjdou poradit o dalším průběhu a uchazeči zatím mají krátkou přestávku. Poté, co se HR specialista s řediteli vrátil do místnosti, sdělil dvěma uchazečům, že se s nimi v tuto chvíli rozloučí.

Pro zbylé uchazeče výběrového řízení byl nachystán druhý úkol. Tento úkol probíhal ve skupině, kdy byli uchazeči rozděleni do dvou skupin a byli požádáni, aby si sedli k sobě. Úkol pro obě skupiny byl shodný. Na papíře dostali charakteristiku osmi uchazečů o zaměstnání, a měli sestavit žebříček tří nejlepších, kteří jsou nejlepší kandidáti pro vybíranou pozici bankéře obchodu a provozu. Charakteristiky osobností byly dosti odlišné a každá osobnost v sobě měla jakési „ale“. Bylo tedy těžké sestavit žebříček tří nejlepších. Na zpracování tohoto úkolu byl dán časový limit deseti minut. Ředitelé poboček i HR specialista pozorovali skupiny a jednotlivce, jak k úkolu přistupují, co považují na charakteristikách za důležité. Pro obě skupiny bylo velmi těžké vybrat tři kandidáty ve staveném časovém limitu. Úkol bych pro uchazeče v průběhu ještě mírně ztížen. Zhruba

tři minuty do konce časového limitu jim HR specialista sdělil, že budou chtít znát pouze jedno jméno uchazeče a zdůvodnění, proč se pro něj skupina rozhodla. Ve skupině měl být vybrán také mluvčí, který kandidáta obhájí. Ve skupinách panoval po tomto sdělení mírný stres, uchazeči se dohadovali na tom, kterého kandidáta vyberou, v jedné ze skupin o výsledku hlasovali, protože nemohli vybrat mezi dvěma kandidáty. Poté, co zcela vypršel časový limit daného úkolu, měli mluvčí sdělit kandidáta a důvody, proč jej vybrali. Když mluvčí variantu celé skupiny přednesli, setkali se s námitky ředitelů poboček, proč by si jimi vybraného kandidáta nevybrali. Po této krátké diskuzi HR specialista opět poděkoval za tento úkol a sdělil, že i nyní se půjdou s řediteli poboček poradit o dalším průběhu a uchazeči tak měli další krátkou přestávku. V dalším průběhu se výběrová komise rozloučila s dalšími třemi uchazeči. V zasedací místnosti tedy nyní bylo sedm uchazečů.

HR specialista seznámil uchazeče s dalším průběhem výběrového řízení. Pokračování probíhalo formou individuálních rozhovorů uchazeče s výběrovou komisí ve vedlejší místnosti. Součástí tohoto individuálního rozhovoru byl i úkol, který HR specialista nesdělil všem uchazečům najednou, pouze sdělil informaci o tom, že pro ně ještě jeden úkol je nachystán. Uchazeči si měli sami zvolit pořadí, ve kterém půjdou na individuální rozhovor. Poté se ředitelé poboček a HR specialista přesunuli do vedlejší místnosti a vyzvali uchazeče, aby zhruba za pět minut jeden uchazeč přišel.

Když přišel uchazeč za výběrovou komisí, byl vyzván, aby se posadil a HR specialista mu vysvětlil zadání dalšího úkolu. Tímto úkolem byla fiktivní scénka z pobočky, kterou hrál uchazeč v roli zaměstnance pobočky a HR specialista v roli rozzlobeného klienta banky.

Pro uchazeče byla připravena hromádka fiktivních papírových bankovek, kterou měl v průběhu úkolu uchazeč přepočítat. Tento úkol začínal tak, že každý uchazeč měl jednu minutu, během které mohl klidně počítat připravené bankovky. Během tohoto časového intervalu však nebylo možné dopočítat přesně všechny bankovky. V průběhu počítání na uchazeče začal mluvit HR specialista jako klient, který je rozzlobený, protože nefunguje bankomat banky.

Po dokončení této fiktivní bankovní scénky se ředitelé poboček uchazeče ptali na konkrétní informace ze životopisu, předchozí pracovní zkušenosti a byly probrány další podrobnosti týkající se pracovního místa. Výběrová komise se poté s uchazečem rozloučila, poděkovala za účast na výběrovém řízení a bylo sděleno, že o dalším průběhu výběrového řízení bude informován telefonicky HR specialistou.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována možným návrhům a doporučením pro banku „BR“, které vycházejí ze zpracovaných výsledků uskutečněného dotazníkového šetření mezi pobočkovými zaměstnanci banky a účastí na výběrovém řízení.

Každý příchod nového zaměstnance je zcela individuální záležitostí a je závislý na mnoha faktorech a skutečnostech. Může se stát, že je výběrové řízení banky vypsáno „na rychlo“, na základě náhlého odchodu stávajícího zaměstnance, a pro správné fungování pobočky je nutné, aby byl nový zaměstnanec co nejrychleji proškolen a byl schopen na pobočce vykonávat samostatně činnost, a co nejrychleji se zapracoval do činností na pobočce. Důležitou roli hraje také termín nástupu nového zaměstnance – s tímto jsou spojeny vypsání termínů vstupních školení a dalších navazujících školení, které má nový zaměstnanec podstoupit.

Je však podstatné, že každému novému zaměstnanci je potřeba věnovat patřičnou pozornost a dobře promyslet a se zaměstnancem zkonzultovat kroky adaptace tak, aby byl nový zaměstnanec na vše dobře připravený a informovaný. Podstatou této kapitoly je navrhnout činnosti, které budou mít efektivní dopad v oblasti personalistiky a novým zaměstnancům přinesou zlepšení ve velmi důležitém procesu výběru a adaptace v novém zaměstnání.

5.1 *Proces výběru nového zaměstnance*

Z dotazníkového šetření a zpracování interních dokumentů banky „BR“ vyplynulo, že první setkání s uchazeči o volnou pracovní pozici, probíhá formou assesment centra. Úspěšní uchazeči se poté setkávají se svým přímým nadřízeným ve druhém kole výběrového řízení na osobním pohovoru, kde jsou zodpovězeny konkrétní detaily obsazované pozice a jsou zjišťovány podrobnější informace o uchazeči. Na současném procesu výběru uchazečů je velmi vhodná kombinace vícero metod, kterými se HR specialista a manažeři mohou dozvědět o uchazeči jeho bližší specifika a charakteristiky. Z dotazníkového šetření na pobočkách severní Moravy vyplynulo, že při výběrovém řízení bylo u 94 % využito zkoušky prodejních dovedností. Ty jsou na všech pozicích na pobočce velmi důležité a u každého zaměstnance žádané. Další metody, kterými uchazeč prokazuje své znalosti a dovednosti, byly využity u menšího počtu uchazečů. V současnosti jsou tyto další metody

používány pouze při obsazování pozic osobního poradce nebo podnikatelského poradce. Využití těchto dalších metod (např.: znalostní test, stresový test, jazykový test) při hledání nového zaměstnance i v rámci ostatních pobočkových pozic, by pro banku „BR“ mohlo znamenat lepší ověření znalostí všech uchazečů. Tímto způsobem se při výběrovém řízení mohou jednoduše ověřit, jak se uchazeč vyzná v bankovních pojmech nebo sleduje aktuální dění ekonomiky a ví informace o základních ekonomických ukazatelích.

Průběh samotného prvního kola výběrového řízení byl zaměstnanci hodnocen v relativně velmi dobrých známkách. Oblast zlepšení vyplynula z dotazníkového šetření především v občerstvení, které 24 % zaměstnanců hodnotilo nejhorší možnou známkou. Výběrové řízení formou assesment centra je časově dost náročné. Pro uchazeče, kteří se assesment centra účastní, by mohlo být příjemné, kdyby v rámci přestávek, které v průběhu výběrového řízení vznikají, měli k dispozici lehkou svačinu ve formě ovoce či sušenek. Napomohlo by to i celkové atmosféře a tomu, jak se uchazeči u svého potencionálního nového zaměstnavatele cítí.

5.2 *Adaptace nového zaměstnance*

Adaptace nového zaměstnance na jakékoliv pobočce v bance „BR“ je velmi podstatná pro jeho pracovní nasazení, kvalitu vykonávané práce, znalostí, které získá a bude je předávat dále a v neposlední řadě proto, aby se zaměstnanec cítil v zaměstnání příjemně a práce na dané pracovní pozici jej naplňovala a motivovala. Z odpovědí z dotazníkového šetření je možno konstatovat, že adaptace nových zaměstnanců probíhá v bance „BR“ na velmi kvalitní úrovni.

Manažeři poboček si dávají záležet na tom, aby nový zaměstnanec byl seznámen se svým novým kolektivem a byly pro něj připraveny pracovní pomůcky, které zaměstnanec potřebuje k výkonu práce. V dotazníkovém šetření se respondenti rozdělili na dvě skupiny dle toho, zda po jejich nástupu byli seznámeni s adaptačním plánem. Zaměstnanci, kteří jsou v bance „BR“ zaměstnáni již po delší dobu se s takovýmto adaptačním plánem nesetkali, protože se dříve nepoužíval. U ostatních zaměstnanců seznámení s adaptačním plánem proběhlo a manažeři poboček tento vytvořený adaptační plán respektují a řídí se jím při řízení nového zaměstnance. Oblast pro zlepšení vyplynula především ve vyhodnocení adaptačního plánu a adaptační doby nového zaměstnance, pro kterého je zpětná vazba velmi důležitá

a především novému zaměstnanci může dát cenné informace v rámci zlepšení svého výkonu a působení na pobočce banky.

Doporučením pro efektivnější adaptaci nového zaměstnance na pobočce je vyčlenění stávajícího zaměstnance pobočky jako „buddyho“. Tento buddy by byl pro nového zaměstnance určen při nástupu nového zaměstnance na pobočku banky. Jeho pracovní činnost by byla uzpůsobena tomu, že v polovině své pracovní doby se bude věnovat klasické činnosti na pobočce (plnění obchodních plánů), a ve druhé polovině by se plně věnoval novému zaměstnanci, předával mu své know-how, a dával rady, jak řešit věci na pobočce efektivněji, jak vést lépe prodejní rozhovory s klienty banky, jak lépe zaznamenávat informace v bankovních aplikacích atd. Pro nového zaměstnance by sloužil jako podpůrná osoba pro konzultaci a pomoc v různých situacích, se kterými se zaměstnanci na pobočce banky mohou setkat. Informací, které se zaměstnanec dozví na základním dvoutýdenním školení je opravdu mnoho, a zdaleka nejsou všechny. Nyní je v bance „BR“ nastaven systém „vzájemné pomoci“, kdy novému zaměstnanci pomáhají při činnostech ostatní zaměstnanci pobočky. Ne ve všech situacích je však toto umožněno. Kdyby měl nový zaměstnanec k dispozici svého buddyho, se kterým by měl rovněž dopředu naplánováno, ve kterých termínech se společně na pobočce budou setkávat, znamenalo by to usnadnění práce i ostatním stávajícím zaměstnancům, kteří nemusí mít vždy dostatečný časový prostor pro nového kolegu, v rámci plnění daných obchodních plánů. Zaměstnanec pobočky, který by byl pro nového kolegu takto vyčleněn, by měl rovněž mít přizpůsobený této činnosti svůj obchodní plán tak, aby se novému zaměstnanci mohl skutečně věnovat. Je vhodné, aby byl zaměstnanec, který by věnoval novému zaměstnanci energii a čas, vhodně finančně ohodnocen za tuto činnost. Z finančního hlediska by však tento krok pro banku „BR“ nemusel znamenat jisté zvýšení mzdových nákladů. Mzda pobočkových zaměstnanců je tvořena z fixní a variabilní složky ohodnocení. Variabilní složka mzdy je u obchodních pozic tvořena především z prodeje klíčových produktů a celkového splnění plánu zaměstnance. Pokud by u těchto pozic zároveň došlo i ke snížení obchodního plánu, který by zaměstnanec po dobu vykonávání činnosti buddyho splňoval, znamenalo by to i jeho nižší variabilní složku mzdy. Proto je vhodné toto kompenzovat doplněním mzdového ohodnocení příplatkem za výkon této podpůrné činnosti pro nové zaměstnance.

Za povšimnutí stojí také pozice bankéře obchodu a provozu. Tato pracovní pozice vznikla spojením dvou pracovních pozic – bankéře provozu a bankéře obchodu. Zaměstnanec, který nastupuje na tuto pozici, se během svého adaptačního období musí naučit jak provozním

dovednostem (především pokladní činnosti), tak obchodním záležitostem. V příloze č. 4 je možno si prohlédnout adaptační plán pro tuto pozici bankéře obchodu a provozu. Je na zvážení, jak moc náročné musí být pro nového zaměstnance naučit se během tak krátké doby obě tyto činnosti kvalitně. Je také zajímavé, že se od počátku nástupu do zaměstnání učí nový zaměstnanec oběma těmito činnostem. Ze zkušenosti stávajících zaměstnanců, kteří nastupovali na pozici bankéře obchodu a provozu vyplývá, že adaptace v rámci obou těchto činností bývá obtížnější. Pro efektivnější a lepší adaptace by bylo příhodnější, aby se zaměstnanec nejdříve zaměřoval například na pokladní činnost a ve druhé fázi adaptace se učil prodejním a servisním dovednostem s klientem. Toto by mohlo novým zaměstnancům ulehčit zejména množství nově přijatých informací a zpracování nového zaměstnance na pobočce by mohlo být příjemnější a postupnější.

6 Závěr

V současných podmínkách globalizace a rychlých změn je pro úspěch organizace na trhu rozhodující, jaké má zaměstnance, s jakými znalostmi, co si chtějí zaměstnanci ve svém pracovním životě dokázat a v neposlední řadě to, jaké podmínky jim pro to může vytvořit organizace samotná.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat průběh procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě získaných poznatků z provedené analýzy, organizaci navrhnout vhodné postupy a řešení, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Při zpracování analytické části diplomové práce bylo vycházeno z teoretických poznatků na základě odborné literatury. Pro zjištění současného stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců bylo využito poskytnutých interních materiálů organizace, a za pomoci dotazníkového šetření u současných zaměstnanců pobočkové sítě v kraji severní Moravy, byla zhodnocena jejich spokojenost s výběrem a adaptací, kterou jako zaměstnanci banky zažili na vlastní kůži. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 120 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v jedné z šestnácti poboček v severní Moravě. Analýza byla dále doplněna o osobní účast autorky na výběrovém řízení, které se konalo v Ostravě.

Je možné konstatovat, že z dotazníkového šetření vyplynula celková spokojenost stávajících zaměstnanců s absolvovaným procesem výběru a adaptace v organizaci. V současnosti je v bance nastaven ucelený a propracovaný systém výběru zaměstnanců, který ředitelům poboček i HR specialistům nastavuje jasný postup a pravidla, jak při výběru nového zaměstnance postupovat. Stejně tak proces adaptace nového zaměstnance v bance je řízen na základě adaptačních plánů, které jsou s novými zaměstnanci dodržovány. Dle těchto adaptačních plánů je novému zaměstnanci jasně dané, jakých typů školení se v rámci své pracovní pozice musí zúčastnit, a co se od něj již v rámci adaptačního období očekává.

V procesu výběru nových zaměstnanců byly vyzorovány drobné nedostatky, jejichž odstraněním by se tento proces mohl stát ještě efektivnějším a pro potencionální zaměstnance příjemnější. Především bylo doporučeno při výběrovém řízení u všech pobočkových pozic využití dalších metod (např.: znalostní test, stresový test, jazykový test), kterými by HR specialisté a ředitelé poboček mohli lépe zhodnotit uchazečovy znalosti.

V procesu adaptace nového zaměstnance na pobočkové síti jsou velmi dobré důkladně zpracované adaptační plány pro jednotlivé pozice, kterými je v prvních měsících řízen výkon zaměstnance. Tyto adaptační plány zahrnují jak účast na interních školeních banky, tak e-learningové kurzy, které jsou pro nové zaměstnance zdrojem cenných informací k postupům, procesům, produktům i bezpečnosti na pobočce, kterou je nutné dodržovat.

Pro efektivnější adaptaci nových zaměstnanců, byla navržena spolupráce nového zaměstnance s předem určeným zaměstnancem pobočky (tzv. buddy), který by byl novému zaměstnanci nápomocen v adaptačním období a pomohl tak lepšímu zadaptování a rychlejšímu naučení složitých bankovních procesů. Tento zaměstnanec pobočky by měl nastavenou pracovní činnost tak, aby byl v části své pracovní doby k dispozici jako buddy pro nového zaměstnance a ve druhé části pracovní doby splnil svůj obchodní plán. Ten by byl přizpůsoben tomu, že je zaměstnanec určený jako buddy.

Pozornost byla věnována pozici bankéře obchodu a provozu, který má na starost jak provozní činnost, tak obchodní plány pobočky. U této pozice byla navržena úprava adaptačního období, a to tak, aby se zaměstnanec naučil během určitého období pokladní činnost, a po zvládnutí této činnosti se proškolil a zadaptoval na vykonávání činnosti obchodní – tedy prodej klíčových bankovních produktů.

Výběr a vedení lidí je velmi náročná disciplína a každý manažer si musí najít tu správnou cestu ke svému týmu lidí. Jak řekl Theodore Roosevelt: „Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 4) BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.
- 5) DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 8) EVANGELU, Jaroslava E. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- 9) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- 10) HOLUBOVÁ, Václava a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2.
- 11) IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004. ISBN 00-725-2577-0.

- 12) KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- 13) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 14) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 15) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 16) KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- 17) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 18) MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. A KOL. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- 19) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personality*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 20) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Interní materiály organizace

- 21) Výroční zprávy banky „BR“ (za období 2006 – 2013)

Elektronické zdroje

- 22) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *Kodex chování mezi bankami a klienty* [online].
[28.1.2015]. Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/cs/aktivita/ochrana-spotrebitele/kodex-chovani-mezi-bankami-klienty>

Seznam zkratk

CSR	corporate social responsibility
ČNB	Česká národní banka
HR	human resource

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 112/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Bc. Renata Filipová

Seznam obrázků

Obr. 2. 1	Obsecný úkol řízení lidských zdrojů.....	8
Obr. 2. 2	Proces zabezpečování pracovníků	14
Obr. 2. 3	Fáze výběru zaměstnanců	19
Obr. 4. 1	Procesní mapa výběru a adaptace nových zaměstnanců	39
Obr. 4. 2	Formulář pro uchazeče o volnou pozici	41

Seznam tabulek

Tab. 2. 1	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	16
Tab. 2. 2	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	18
Tab. 3. 1	Průměrný počet zaměstnanců banky	36
Tab. 3. 2	Vývoj ročních mzdových nákladů.....	37

Seznam grafů

Graf 3. 1	Průměrný počet zaměstnanců banky	37
Graf 3. 2	Vývoj ročních mzdových nákladů	38
Graf 4. 1	Zdroj informací o volné pracovní pozici v bance	47
Graf 4. 2	První kolo výběrového řízení – forma assesment centra	48
Graf 4. 3	Metody použité při výběrovém řízení	49
Graf 4. 4	Atmosféra výběrového pohovoru	50
Graf 4. 5	Organizace výběrového řízení	51
Graf 4. 6	Časový harmonogram výběrového řízení	51
Graf 4. 7	Občerstvení na výběrovém řízení	52
Graf 4. 8	Připravenost výběrové komise	53
Graf 4. 9	Vedoucí přijímacího pohovoru	53
Graf 4. 10	Dostatečné množství informací o pracovní pozici	54
Graf 4. 11	Náročnost výběrového řízení	55
Graf 4. 12	Seznámení nových zaměstnanců s pracovními povinnostmi	55
Graf 4. 13	Seznámení s ostatními zaměstnanci pobočky	56
Graf 4. 14	Poskytnutí pracovních pomůcek nutných k výkonu	57
Graf 4. 15	Pracovní atmosféra v průběhu adaptace	58
Graf 4. 16	Seznámení s adaptačním plánem	58
Graf 4. 17	Průběh adaptace	59
Graf 4. 18	Naplnění cílů adaptačního plánu	60
Graf 4. 19	Zhodnocení adaptace nového zaměstnance	60
Graf 4. 20	Asistence zkušeného zaměstnance organizace	61
Graf 4. 21	Důvod odchodu z organizace	62
Graf 4. 22	Aktuální pracovní pozice zaměstnance	63
Graf 4. 23	Město, ve kterém zaměstnanec pracuje	64
Graf 4. 24	Délka zaměstnaneckého vztahu v bance	64
Graf 4. 25	Pohlaví zaměstnanců banky	65
Graf 4. 26	Věková struktura zaměstnanců poboček	66
Graf 4. 27	Dosažené vzdělání zaměstnanců	66

Seznam příloh

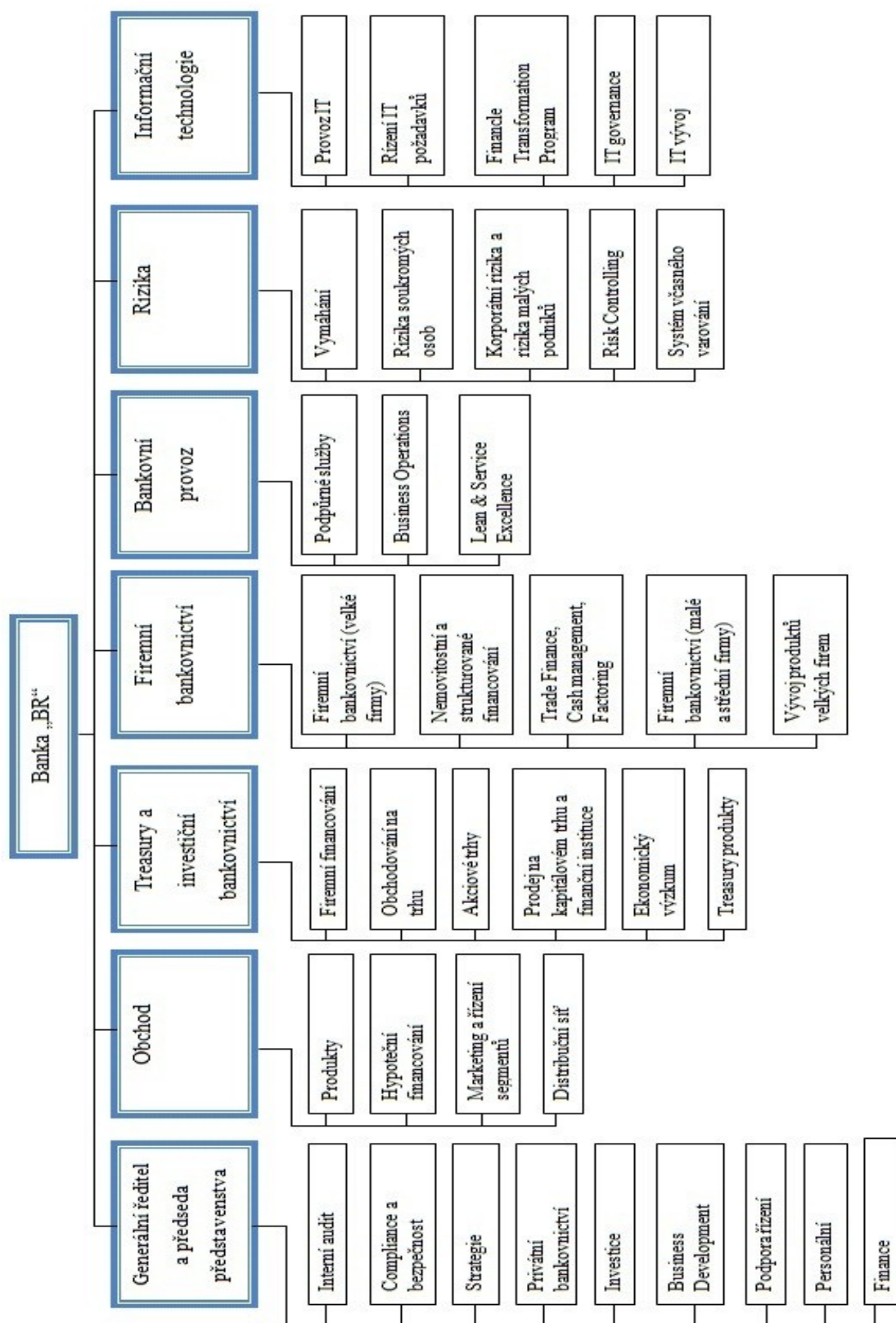
Příloha č. 1: Organizační struktura banky „BR“

Příloha č. 2: Osobní dotazník pro nové zaměstnance

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Adaptační plán pro pozici bankéře obchodu a provozu

Příloha č. 1: Organizační struktura banky „BR“



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul:				Rodné příjmení:			
Rodné číslo:			Místo narození: (obec, stát)				Zdravotní pojišťovna
Trvalé bydliště:	ulice / číslo			PSČ		Mobilní telefon:	
	obec / stát						
Přechodné bydliště:	ulice / číslo			PSČ		Email:	-
	obec / stát						
Občanský průkaz / cestovní pas*		Datum narození:		Národnost:		Státní příslušnost:	
Číslo:							
Vydal:		Jste voják?		Rodinný stav:		Datum sňatku, rozvodu, ovdovění *	
Dne:		ANO / NE*				-	

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI			
Jméno, příjmení (rodné)	Rodné číslo:	Bydliště	Zaměstnání, studium
Manžel, manželka, druh, družka:*			
Děti:			

VZDĚLÁNÍ				
	Druh (název) školy, obor	Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední odborné				
Úplné střední				
Úplné střední všeobecné				
Úplné střední odborné				
Vyšší odborné				

Vysokoškolské				
Vědecká příprava				
Postgraduální studium				
Jiné vzdělání včetně odborných kurzů				

ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ				
Jazyk	Stávající úroveň	Zkoušky		
	(začátečník; mírně, středně, více pokročilý)			
PRŮBĚH PŘEDCHOZÍHO ZAMĚSTNÁNÍ (včetně studia, vojenské služby apod.)				
Zaměstnavatel - sídlo	Pracovní zařazení	Od	Do	Způsob a důvod skončení PP u posledních dvou zaměstnavatelů **
Pracovní činnost v zahraničí		ANO / NE*		
Byl(a) jste v zahraničí účastníkem sociálního / důchodového pojištění		ANO / NE*		
Stát	Název instituce zajišťující sociální / důchodové pojištění	Číslo sociálního pojištění	Od	Do

OSTATNÍ					
Pobíráte důchod?			ANO / NE*	Změněná pracovní schopnost - invalidita	ANO / NE*
Druh	Kč	od	Plátce	Od	Číslo výměru

Charakterizujte změněnou pracovní schopnost, příp. invaliditu:					
Je proti Vám vedeno soudní řízení?		ANO / NE*		Máte stanovené srážky ze mzdy?	
Je proti Vám vedeno trestní řízení?		ANO / NE*			
Důvod:			Kým:		Č.j.:
			Ze dne:		Ve výši:
Rodinní příslušníci zaměstnaní v bankovníctví (jméno, příbuzenský vztah, název banky):					

Jste účastníkem důchodového spoření (II. pilíř)?		ANO / NE*	
Číslo účtu pro zaslání mzdy		Kód banky	

<p>Svým podpisem souhlasím s tím, aby banka zpracovávala mé osobní údaje v rozsahu údajů uvedených v tomto formuláři vč. rodného čísla a v rozsahu údajů uvedených v dalších dokladech, které jsem předal/a bance a vč. životopisu a příp. další osobní údaje získané z veřejně dostupných zdrojů týkající se mé důvěryhodnosti a předpokladů pro výkon práce, a to zejm. aby ověřila mé uvedené osobní údaje, shromažďovala a uchovávala je, to vše pro účely posouzení předpokladů pro výkon práce a pro povinnosti banky postupovat obezřetně a pro účely řízení rizik banky. Tento souhlas poskytuji na dobu trvání mé činnosti pro banku a dále na dobu dalších 5 let od skončení takového vztahu. Dále svým podpisem souhlasím s tím, aby banka umístila k mým kontaktním údajům v interních systémech banky moji fotografii po dobu trvání mého pracovního poměru a zpřístupnila ji tak ostatním zaměstnancům za účelem usnadnění komunikace v rámci banky. Potvrzuji, že před podpisem tohoto souhlasu jsem byl poučen o svých nárocích souvisejících se zpracováním osobních údajů ve smyslu zákona o ochraně osobních údajů, zák. č. 101/2001 Sb. o ochraně osobních údajů, ve platném znění, zejm. vyplývajících z § 12 a 21 tohoto zákona.</p>
--

*) nehodící se škrtněte

) **Způsob skončení pracovního poměru:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| a) dohodou | d) okamžitým zrušením ze strany zaměstnavatele |
| b) výpovědí z Vaší strany | e) zrušením ve zkušební době z Vaší strany |
| c) výpovědí ze strany zaměstnavatele | f) zrušením ve zkušební době ze strany zaměstnavatele |

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.
--

Příloha:	
Datum:	

Podpis:	
----------------	--

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů banky

Příloha č. 3: Dotazník

Vážení respondenti,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, a chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem dotazníku je zjistit pohled zaměstnanců na průběh procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou použity výhradně pro potřeby zpracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění.

Bc. Filipová Renata

1. Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v bance?

- ☐ Internetové stránky banky
- ☐ Jiný internetový server (např.: www.prace.cz, www.jobs.cz)
- ☐ Známi, přátelé
- ☐ Noviny
- ☐ Personální agentura
- ☐ Úřad práce
- ☐ Jiné:

2. Probíhalo první kolo výběrového řízení formou assesment centra?

(pokud je Vaše odpověď ne, prosím upřesněte, jakým způsobem výběrové řízení probíhalo)

- ☐ Ano
- ☐ Jiné:

3. Co bylo součástí Vašeho výběrového řízení?

(zaškrtněte všechny metody, které byly využity)

- ☐ Zkouška prodejních dovedností
- ☐ Psychologický test
- ☐ Znalostní test
- ☐ Jazykový test
- ☐ Zátěžový / stresový test

4. Jak byste celkově zhodnotil/a průběh výběrového pohovoru?

(označte, prosím, od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 je nejhorší)

Prostředí, atmosféra	1	2	3	4	5
Organizace výběrového řízení	1	2	3	4	5
Časový harmonogram výběrového řízení	1	2	3	4	5
Občerstvení	1	2	3	4	5
Připravenost výběrové komise	1	2	3	4	5

5. Kdo vedl Váš pohovor?

- ☐ Vedoucí zaměstnanec
- ☐ Personalista
- ☐ Vedoucí zaměstnanec a personalista zároveň

6. Chyběly Vám na výběrovém řízení informace o dané pozici a pracovní náplni?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

7. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano

- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

8. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

9. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a s ostatními zaměstnanci pobočky?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

10. Byly Vám během prvních dní v zaměstnání poskytnuty pracovní pomůcky nutné k výkonu pracovní činnosti?

(např.: pracovní stůl, počítač, čipová karta)

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

11. Jak se k Vám v průběhu adaptace chovali ostatní zaměstnanci?

- ☐ Přátelsky
- ☐ Neutrálně
- ☐ Napjatě
- ☐ Nepřátelsky

12. Byl/a jste seznámen/a s adaptačním plánem?

(formulář adaptačního plánu)

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

13. Pokud jste byl/a seznámen/a s adaptačním plánem, probíhala adaptace podle plánu?

- ☐ Ano, pravidelně dle adaptačního plánu
- ☐ Ano, občas ale nepravidelně
- ☐ Ano, ale po upozornění zaměstnance
- ☐ Ne, ani po upozornění zaměstnance
- ☐ Ne

14. Došlo v průběhu adaptačního období k naplnění veškerých cílů, které byly nastaveny ve Vašem adaptačním plánu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

15. Došlo na konci adaptačního období ke zhodnocení adaptačního plánu s odpovědným zaměstnancem?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

16. Byl Vám v průběhu adaptace k dispozici zaměstnanec organizace (tzv. mentor)?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

17. Jaký důvod by Vás donutil opustit aktuální pracovní pozici?

- ☐ Vysoké pracovní nároky
- ☐ Nedostatečné finanční ohodnocení
- ☐ Vztahy se spolupracovníky na pobočce
- ☐ Rozdílné představy o pracovní náplni
- ☐ Nedodržení adaptačního plánu

18. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- ☐ Bankéř provozu
- ☐ Bankéř obchodu
- ☐ Bankéř obchodu a provozu
- ☐ Osobní poradce
- ☐ Podnikatelský poradce
- ☐ Osobní poradce a podnikatelský poradce
- ☐ Ředitel pobočky

19. V jakém městě pracujete?

- ☐ Ostrava
- ☐ Frýdek – Místek
- ☐ Havířov
- ☐ Karviná
- ☐ Olomouc
- ☐ Opava
- ☐ Šumperk
- ☐ Třinec

20. Jak dlouho jste zaměstnancem banky?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 2 – 3 roky
- ☐ 3 – 5 let
- ☐ Více než 5 let

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

22. Jaký je Váš věk?

- ☐ 20 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 a více let

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské vzdělání bez maturity
- ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské, inženýrské nebo vyšší

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4: Adaptační plán pro pozici bankéře obchodu a provozu

Adaptační plán: Bankéř obchodu a provozu		
Jméno zaměstnance:		Nadřízený:
Datum nástupu:		Konec zkušební doby:
	Splnění cíle	
1. měsíc	ANO	NE
Strategie, vize a hodnoty banky		
Samostudium zákonných a produktových e-learningových kurzů		
Podvody a legalizace trestné činnosti - e-learning a konzultace		
Absolvování vstupního školení		
Stínování na pobočce		
Školení pokladní činnosti		
Schopnost samostatné práce		
Vysvětlení motivačního systému		
Základy standardů chování na pobočce		
Revize cílů / poznámky:	Termín schůzky:	
2. měsíc	ANO	NE
Samostatná realizace servisu klíčových produktů		
Stínování prodejního rozhovoru, vedení prodejních rozhovorů		
Vysvětlení obchodního modelu		
Samostatné navolávání schůzek s klienty		
Dovednost práce s produktovým katalogem		
Dovednost zadávání požadavků		
Samostatná práce na pokladně		
Znalost letáků a produktů banky		
Revize cílů / poznámky:	Termín schůzky:	
3. měsíc	ANO	NE
Samostatná realizace prodeje klíčových produktů banky		
Zvládnutí prodejního rozhovoru s klientem		
Prokázání produktové znalosti		
Dodržování obchodního modelu, reference v rámci pobočky		
Revize cílů / poznámky:	Termín schůzky:	

